



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ  
KORPORACE (SOUKROMOPRÁVNÍ NEBO  
VEŘEJNĚPRÁVNÍ) POMOCÍ VYBRANÝCH METOD A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CORPORATION (PRIVATE OR PUBLIC) USING  
THE SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michal Žabka**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Helena Hanušová, CSc.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Michal Žabka**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejněprávní) pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vhodně zvolenými metodami (například finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejně právní).

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, Monika a kol. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KARADAĞ, Hande. Strategic financial management for small and medium sized companies. Bingley: Emerald, 2015. ISBN 978-1-78560-775-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením ekonomické situace zvolené korporace a poskytuje návrhy na její zlepšení. V první části práce jsou popsána teoretická východiska jednotlivých analýz, která slouží jako teoretický podklad. V druhé části práce je uvedena charakteristika vybraného subjektu a dle poznatků z teoretické části je provedeno několik analýz zkoumajících současný stav. Ve třetí části jsou na základě výsledků z jednotlivých analýz vypracovány návrhy na zlepšení zjištěné situace podniku.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the evaluation of the economic situation of the selected corporation and provides suggestions for its improvement. The first part of the thesis describes the theoretical basis of individual analyzes, which serve as a theoretical basis. In the second part of the work, the characteristics of the selected subject are given and according to the findings from the theoretical part, several analyzes examining the current state are performed. In the third part, based on the results of individual analyzes, suggestions are made to improve the identified situation of the company.

## **Klíčová slova**

PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty SWOT analýza

## **Keywords**

PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, McKinsey 7S framework, financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

ŽABKA, Michal. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejněprávní) pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135341>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Helena Hanušová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za odborné rady a ochotu při vedení této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval jednateři firmy DIPRO trade s.r.o., panu Ing. Michalu Procházce za umožnění zpracovávat diplomovou práci ve spolupráci s jeho firmou a za jeho oponenturu, dále panu Bc. Václavu Procházce za poskytnutí informací a zprostředkování komunikace s panem jednatelem. V neposlední řadě bych rád poděkoval své manželce a rodině za podporu během studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	13
1.1.1 PEST .....	15
1.1.2 Porterův model pěti sil .....	17
1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	21
1.2.1 McKinsey 7S.....	21
1.3 Finanční analýza.....	26
1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	27
1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	30
1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	32
1.3.4 Altmanův model .....	44
1.3.5 Kralickuv Quick test .....	45
1.4 SWOT analýza .....	46
2 ANALYTICKÁ ČÁST .....	49
2.1 Charakteristika firmy .....	49
2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	53



2.2.1	PEST analýza .....	54
2.2.2	Porterův model pěti sil .....	62
2.3	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	67
2.3.1	McKinsey 7S.....	67
2.4	Finanční analýza.....	72
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	72
2.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	78
2.4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	79
2.4.4	Altmanův model .....	81
2.4.5	Kralickův Quick test .....	82
2.5	SWOT analýza .....	83
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ.....	86
3.1	Návrh – otevření nové prodejny.....	86
3.1.1	Lewinův model .....	86
3.1.2	Analýza rizik.....	90
3.1.3	Návratnost investice.....	96
3.2	Návrh – reklama v regionálním rádiu .....	97
3.3	Návrh – snížení množství zásob.....	100
3.4	Návrh – zavedení pravidelných schůzek vedení se zaměstnanci .....	101

ZÁVĚR .....	102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	104
SEZNAM TABULEK .....	106
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	108
SEZNAM GRAFŮ .....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	110

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá ekonomickým zhodnocením firmy DIPRO trade s.r.o. Dnešní podnikatelské prostředí je charakterizované jako vysoce konkurenční s neustálými změnami. V současné době, kdy si každý zákazník může snadno ověřit, zda dostává dobrou nabídku, kdy je internet plný informací a dezinformací, si musí každý podnik dávat pozor na každý svůj krok. Chyby se neodpouští.

Strategická analýza je prostředek pro získání informací, na kterých firmy staví strategii a firemní politiku a snaží se dosáhnout co nejlepšího postavení na trhu. Strategická analýza kombinuje vnější faktory, které na firmu působí a firma je nemůže přímo ovlivnit, s vnitřními faktory, jež vypovídají o tom, jak firma funguje. Tyto faktory se následně dávají do kontextu s finanční stabilitou podniku a vznikají potenciální způsoby, jak se firma může do budoucna rozvíjet. Je to prostředek pro objevení a udržení konkurenční výhody podniku. Vrcholový management firem by měl pravidelně a kriticky hodnotit výsledky společnosti a zjišťovat, jak může situaci v podniku zlepšit. Nevšímání si slabých stránek firmy a pomíjení příležitostí, které odvětví nabízí, může mít pro firmu fatální důsledky.

## **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je vhodně zvolenými metodami (například metodou finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejnoprávní), dále na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

V diplomové práci budou použity metody obecného poznání, kterými jsou analýza, syntéza, analogie, indukce, dedukce a komparace. K provedení analýzy vnějšího prostředí je využita PESTLE analýza zkoumající politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory ovlivňující společnost a také Porterův model pěti sil, který popisuje konkurenční síly působící v daném odvětví. K provedení analýzy vnitřního prostředí je použit McKinseyho model 7S. K posouzení finanční stability podniku je využita finanční analýza. Závěry z obou analýz budou promítnuty do SWOT analýzy, která popisuje silné a slabé stránky podniku a identifikuje příležitosti a hrozby v okolí podniku. Východiskem pro zpracování předkládané DP jsou teoretické poznatky, podle kterých budou vybrány vhodné analytické metody. Na základě poznatků o firmě DIPRO trade s.r.o. a oblasti jejího podnikání budou provedeny analýzy zvolenými metodami. Shrnutí výsledků těchto analýz se stane východiskem pro formulování doporučení a návrhů, jejichž realizace by umožnila zlepšit zjištěný stav.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části této práce budou rozebrána teoretická východiska nutná pro vytvoření druhé analytické části. Informace jsou čerpány z odborné literatury uvedené v seznamu literatury na konci práce. Literatura je citována Harvardským stylem podle normy ČSN 690:2011.

V této kapitole se budeme zabývat strategickou a finanční analýzou. Obecně je analýza základem a jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit relevantní faktory, které mohou mít vliv na volbu strategie a cílů společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006). Strategickou analýzu musíme provádět s ohledem na její účel (Grasseová a kol, 2012). S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

## 1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá identifikací a rozбором faktorů podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí ve vymezeném odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. K tomuto účelu se používá metoda PEST a metoda „4C“ (Sedláčková a Buchta, 2006). Metoda PEST získala své jméno na základě prvních písmen zkoumaných faktorů:

- P – politický faktor,
- E – ekonomický faktor,
- S – sociální faktor,
- T – technologický faktor.

Postupem času byl k tomuto modelu přidán legislativní a ekologický faktor. Tím vznikl akronym PESTLE označující politický, ekonomický, sociální, technologický, legislativní a ekologický faktor. Další autoři modifikovali pořadí faktorů, tím vznikla analýza SLEPT, SLEPTLE, SLEPT apod. Výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, a to například do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy (Grasseová a kol, 2012).

Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Své jméno získala podle anglických označení čtyř základních skupin faktorů:

- zákazníci (Customers),
- národní specifika (Country),
- náklady (Costs),
- konkurence (Competitors).

Hlavním cílem uvedených metod je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími a často relativně vzdálenými faktory i jejich vzájemnými souvislostmi, tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza mikrookolí zkoumá odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Tato analýza má za cíl identifikovat faktory, které činí odvětví atraktivním. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. I podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat pod tlak působením konkurenčních sil. Nejbližším konkurenčním okolím podniku je odvětví. Některé konkurenční síly však mají svůj zdroj i mimo dané odvětví, například v substitučních výrobcích podniků jiných odvětví. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil zaměřený na nalezení vlivů působících na výnosnost odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vlivy okolí mají ve tvorbě strategie a strategických cílů dominantní úlohu. Předvídání vývoje faktorů ovlivňujících strategii podniku můžeme označit za nejobtížnější část strategické analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vzhledem k regionálnímu zaměření firmy DIPRO a relativně minimálnímu vlivu ekologických faktorů (tyto faktory ovlivňují spíše výrobce než prodejce) jsem pro analýzu makrookolí zvolil metodu PEST.

### **1.1.1 PEST**

PEST metoda zkoumá různé vnější faktory působící na podnik. Metodu používáme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivnit rozvoj podniku (Grasseová a kol, 2012). Důležitost jednotlivých faktorů se mění pro různá odvětví a různé situace. Například počátkem 90. let byla pro zahraniční investory se záměrem investovat v zemích střední a východní Evropy důležitější politická stabilita než daňová výhodnost (Sedláčková a Buchta, 2006). Účelem analýzy je odpovědět na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou nejdůležitější z pohledu blízké budoucnosti? (Grasseová a kol, 2012)

#### **Politické a legislativní faktory**

K politickým faktorům řadíme například hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, politická strana u moci, vliv politických osobností), politický postoj vůči domácím a zahraničním investicím, vztah vlády k průmyslu jak státnímu, tak privátnímu, politický vliv různých skupin (Grasseová a kol, 2012). Hodnotíme také zahraniční stabilitu, členství země v EU apod. Zejména pro aktivity národních podniků mířících za hranice mají význam politické vztahy s ostatním světem. Například vztahy USA s Čínou a Ruskem. Tyto faktory představují pro podnik příležitosti, ale také ohrožení (Sedláčková a Buchta, 2006).

Za legislativní faktory můžeme považovat například existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové právo, deregulační opatření, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek apod.), funkčnost soudů, vymahatelnost

práva či autorská práva (Grasseová a kol, 2012). Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a směru ekonomického rozvoje, jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Hlavními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra a míra inflace. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, což zvyšuje příležitosti na trhu. Také úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku, ovlivňuje skladbu finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, ovlivňuje investiční aktivity podniku. Nízká úroveň úrokové míry zlevňuje peníze a pomáhá realizovat podnikové záměry. Míra inflace charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje, vysoká míra inflace negativně ovlivňuje investiční rozhodování a zpomaluje tak ekonomický rozvoj (Sedláčková a Buchta, 2006). Mezi další faktory řadíme rozpočtový deficit nebo přebytek, výši HDP, měnovou stabilitu a směnný kurz, přístup k finančním zdrojům (dostupnost a forma úvěrů, bankovní systém, náklady na místní půjčky) či daňové faktory (výše daňových sazeb, cla, daňové zvýhodnění) (Grasseová a kol, 2012).

### **Sociální faktory**

Sociálními faktory chápeme například demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, náboženské rozložení), charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika) (Grasseová a kol, 2012). Stárnutí obyvatelstva vytváří příležitosti pro rozvoj oblastí zaměřených na zdraví a péči o seniory. Životní styl obyvatelstva se odráží například ve způsobu trávení volného času a stylu oblékání. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života nabízejí zaměstnavatelé flexibilní pracovní dobu, více týdnů dovolené a kratší úvazky. Podobně jako ostatní oblasti jsou i sociální faktory v neustálém vývoji. Poznání trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji jak o zákazníka, tak o zaměstnance (Sedláčková a Buchta, 2006).



## **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory řadíme například podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií či rychlost morálního zastarání (Grasseová a kol, 2012). K tomu, aby podnik nezačal zaostávat za konkurencí a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou dramaticky ovlivnit oblast, v níž se podnik pohybuje. Předvídavost vývoje technologických směrů a technického rozvoje může významně přispět k úspěšnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **1.1.2 Porterův model pěti sil**

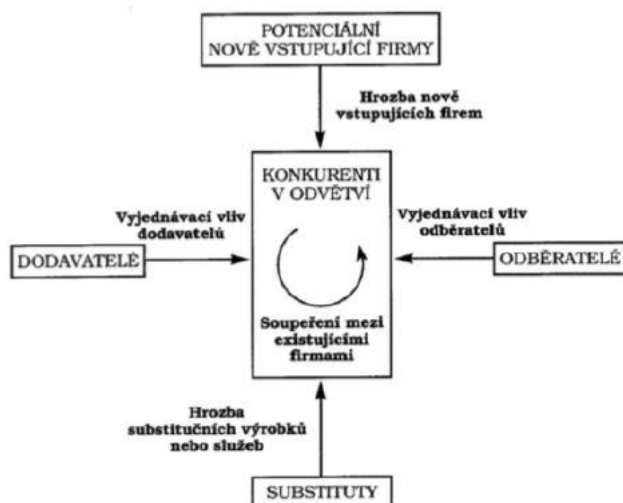
Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly působící v daném odvětví. Mezi konkurenční síly, které významně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku, patří:

- konkurenční pozice podniku,
- struktura zákazníků,
- pověst mezi věřiteli,
- pověst mezi dodavateli,
- schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.

I podnik ve velmi atraktivním prostředí se může snadno dostat do problémů agresivním přístupem konkurenčních podniků. Díky tomu některé podniky dosahují větší výnosnosti bez ohledu na průměrnou výnosnost odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou znázorněny na obrázku 1. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisků měří podle dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu (Porter, 1994). Pro podnik, který chce dlouhodobě dosahovat úspěchu, je nutné identifikovat síly, jež v tomto odvětví působí, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a, pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vzhledem k tomu, že souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, je nutné vypracovat strategii, která spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil (Porter, 1994).



**Obrázek 1. Porterův model pěti sil**

Zdroj: (Porter, 1994)

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Nejsilnější z konkurenčních sil vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky v odvětví. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různé formy a různou intenzitu. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, reklamní kampaň, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod. Čím více konkurentů, tím je větší pravděpodobnost nových a kreativních strategických tahů. Pokud nejsou výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě schopností jednotlivých podniků, je méně pravděpodobné ovládnutí trhu jedním podnikem, dochází tak k nepřetržité posloupnosti konkurenčních akcí a protiakcí. Trhy, kde operuje dominantní podnik a ostatní nemají sílu ho tohoto postavení zbavit, bývají stabilnější (Sedláčková a Buchta, 2006). Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty (Grasseová a kol, 2012). Jsou-li produkty málo diferencované, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému. Tím se značně zintenzivňuje konkurenční boj (Sedláčková a Buchta, 2006). Diferenciace

zajišťuje ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní své značce, tím i méně citliví vůči cenám. Firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepší pozici ve vztahu k substitutům než její konkurenti (Porter, 1994).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Statkům, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují, říkáme substituty. Pokud existují substituty, jež se díky své ceně, výkonu nebo obojímu stávají přitažlivější, může to znamenat trvalý odklon zákazníků od původního statku k jeho substitutu (Sedláčková a Buchta, 2006). Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Kvůli tomu, že substituty limitují potenciál ceny, klesá zisk na trhu (Grasseová a kol, 2012). Podle Portera jsou za substituční produkty označovány produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Tyto substituty mají u odběratelů stejnou funkci, jsou však postaveny na jiné technologii (Porter, 1994). Podniky se mohou dostávat do konkurenčního vztahu také s podniky z jiného odvětví, a to v případě, že jsou jejich výrobky dobrými substituty. Odhadnout sílu substitutu lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na dvou faktorech:

- vstupních bariérách,
- očekávané reakci ostatních konkurentů.

Nízké bariéry vstupu do odvětví představují významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Mezi bariéry vstupu řadíme například úspory z rozsahu, technologie, speciální know-how, znalost značky, kapitálovou náročnost, absolutní nákladové výhody či legislativní opatření a státní zásahy (Sedláčková a Buchta, 2006). Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problému opustit. Pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice

potenciál ziskovosti vysoký, ovšem je spojený s vysokou mírou rizika, neboť neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o existenci. V případě, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, pak podniky mohou snadno vstoupit do odvětví a opustit ho, zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší situace je v případě, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké (Grasseová a kol, 2012). Potenciální konkurent ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví musí ještě zvážit a odhadnout, jaká bude předpokládaná reakce stávajících konkurentů v odvětví. Zda budou reagovat pasivně nebo budou agresivně hájit své pozice skrze cenovou válku či zvýšenou reklamní aktivitu. Čím nižší je pravděpodobnost agresivní obrany pozic konkurentů, tím významnějším zdrojem konkurenční síly je hrozba vstupu nových konkurentů (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor je důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím větší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Vyjednávací síla je vysoká například v případě, že je vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy silně ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří velkou část celkových nákladů. Obdobně vysoká je vyjednávací síla v případě, že je odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů nebo pokud nejsou odběratelé pro dodavatele důležitými zákazníky, pak nejsou dodavatelé motivováni podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky (Sedláčková a Buchta, 2006). Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji (Grasseová a kol, 2012).

### **Vyjednávací síla kupujících**

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Kupující mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli výhody jako například lepší cenu, vyšší kvalitu nebo výhodnější úvěrové podmínky. Vyjednávací síla kupujících je významná například

v případě, že je početně málo zákazníků, kteří nakupují velké množství, nebo v případě, že se obor skládá z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou. Také pokud je nakupovaný produkt silně standardizován, pak mohou kupující snadno přejít k jinému dodavateli, aniž by s tím měli spojené dodatečné náklady (Sedláčková a Buchta, 2006). Trh, kde mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, není příliš atraktivní. Jak uvádí Grasseová (Grasseová a kol, 2012), „nejlepší ochranou je vyvinutí špičkové nabídky, která se neodmítá“.

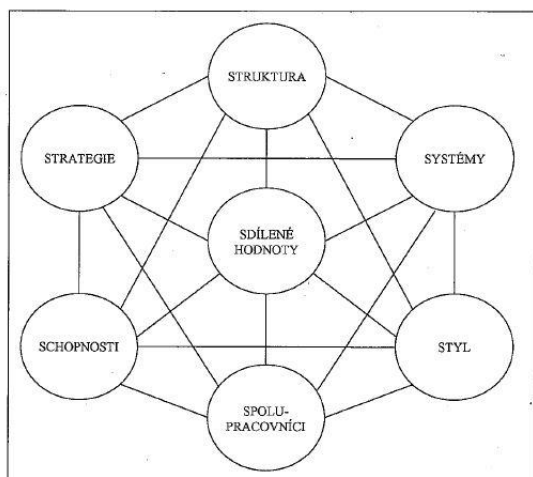
Porterův model pěti sil bude v této práci použit pro analýzu mikrookolí firmy.

## **1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího prostředí. Strategická analýza vnitřní situace podniku nám umožní zjistit silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů podniku. Základem této analýzy je klasifikace všech zdrojů, které mohou být hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Podobně jako u vnější analýzy musíme mít i u vnitřní analýzy na paměti, že analýza by měla být relevantní a na výstupu by měla poskytovat pouze fakta využitelná při strategickém plánování nebo hodnocení. Mezi metody k posouzení využití jednotlivých zdrojů patří McKinseyova analýza 7S a finanční analýza (Grasseová a kol, 2012).

### **1.2.1 McKinsey 7S**

Co znamená úspěch? Jaké jsou faktory, které podmiňují úspěch firmy? Mezi hlavní faktory úspěchu firmy patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy a sdílené hodnoty (firemní kultura). Tyto faktory úspěchu definují rámec 7S faktorů McKinseyho modelu, který je zobrazen na obrázku 2 (Smejkal a Rais, 2013).



**Obrázek 2. McKinsey model 7S**

Zdroj: (Rais a Doskočil, 2007)

## Strategie

Strategie je výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu zaměřeného na získání určité konkurenční výhody. Představuje koncept celkového chování podniku. Určuje, které činnosti jsou nezbytné pro naplňování poslání firmy, a identifikuje zdroje k tomu potřebné (Sedláčková a Buchta, 2006). „*Strategie má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které musí firma učinit pro dosažení určitých cílů.*“ (Smejkal a Rais, 2013) Jak je zobrazeno na obrázku 3, ve firmě existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na vrcholu je podnikatelská strategie, jež určuje základní orientaci firmy. Na ni navazuje obchodní strategie a na nejnižší úrovni je funkční strategie. Funkční strategie může být pro každou podnikatelskou aktivitu firmy odlišná. Patří mezi ni například marketingová strategie nebo výrobní strategie (Smejkal a Rais, 2013).



**Obrázek 3. Hierarchie strategií ve firmě**

Zdroj: (Rais a Doskočil, 2007)

Dle Portera (Porter, 1994) existují tři typy potenciálně úspěšné obecné strategie:

- prvenství v celkových nákladech – nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou základem podnikové strategie. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy bez ohledu na vliv konkurenčních sil. Firma je potom chráněna před vlivnými odběrateli, ti totiž mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejbližšího konkurenta. Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat relativně vysoký podíl na trhu nebo výhodný přístup k surovinám. Nízkých nákladů lze dosáhnout také přísnou kontrolou přímých a režijních nákladů, minimalizací nákladů v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, v prodeji, reklamě atd.;
- diferenciací – strategie diferenciací neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, ale lze říct, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Odlišit se od konkurence lze skrze design nebo image značky, technologii výroby, vlastnosti produktu, zákaznický servis, prodejní síť atd.;
- soustředění pozornosti – strategie je založena na principu vyhovět určité cílové skupině a veškerá přijímaná funkční opatření musí brát na tento princip zřetel. Strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli lépe než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

## **Struktura**

Organizační struktura slouží k optimálnímu rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky podniku. Podle Smejkal a Rais (Smejkal a Rais, 2013) existuje několik základních typů organizačních struktur.

- Liniová struktura – jeden útvar je nadřazen ostatním, existuje přímá nadřazenost a podřízenost mezi útvary. Základní charakteristikou je rychlé rozhodování a centralizace pravomocí. Nevýhodou je, že vedoucí musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.
- Funkcionální struktura – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími, kteří rozhodují pouze o věcech spadajících do jejich kompetence. Nevýhodou jsou vyšší náklady na realizaci a rozmělnění odpovědnosti.
- Liniově-štabní struktura – spojuje přednosti obou předcházejících struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení a potřebu specializace odbornosti řízení.
- Divizní struktura – tvoří ji relativně samostatné divize, které jsou rozděleny podle druhu výroby, geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek.
- Maticová struktura – spojuje prvky funkcionální a devizové struktury.

## **Systémy**

Pod tímto pojmem rozumíme všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. Na nižším stupni probíhá zpracování strukturovaných a ostrých dat. Tyto systémy jsou dobře automatizované. Řadíme sem například ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby apod. Na vyšším stupni probíhá zpracování neostrých informací. Úroveň automatizace je zde nižší. Patří sem například systémy pro řízení vztahu se zákazníky (Smejkal a Rais, 2013).

## **Styl řízení**

Styl řízení určuje, jakým způsobem management řeší problémy. Podle klasické typologie stylu řízení (Smejkal a Rais, 2013) je rozdělen na:



- autoritativní styl řízení – vedoucí rozhoduje sám, účast ostatních pracovníků na řízení firmy je vyloučena. Vedoucí získává potřebné informace od svých podřízených, aby mohl učinit kvalifikované rozhodnutí;
- demokratický styl řízení – vedoucí dává podřízeným možnost se vyjádřit, deleguje část svých rozhodovacích kompetencí na zaměstnance, ale ponechává si konečné rozhodnutí. Je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů;
- laissez-faire (volný průběh) styl řízení – ponechává pracovníkům velkou volnost. Skupina si sama rozdělí úkoly a postup práce. Vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně.

## **Spolupracovníci**

Lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem ve firmě. Jsou důležitější než peníze, myšlenky či nadšení. Lidé přispívají velkou měrou ke zvyšování výkonnosti firmy. Umění s lidmi jednat patří k nejdůležitějším vlastnostem dobrého manažera. Je vhodné, aby manažeři znali motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců. Personální politika by měla preferovat dobré pracovníky, kteří s firmou spojili svou kariéru a svůj život. S těmito zaměstnanci je nutné dlouhodobě pracovat a vybírat pro ně vhodné školicí programy (Smejkal a Rais, 2013).

## **Sdílené hodnoty (kultura) firmy**

Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy. Dle Raise a Smejkal (Smejkal a Rais, 2013): „*Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot všeobecně sdílených ve firmě a relativně dlouhodobě udržovaných*“.

## **Schopnosti**

Klíčem k úspěchu manažera je schopnost se rychle adaptovat. Mezi další důležité schopnosti manažera patří umění komunikace s lidmi, umění získávat spojení, umění vést lidi při týmové práci. Manažeři by měli vyvíjet na zaměstnance tlak, aby si kromě rozvoje technické a výrobní kvalifikace rozvíjeli také ekonomickou, právní a informační gramotnost (Smejkal a Rais, 2013).

### 1.3 Finanční analýza

Podle Knápkové finanční analýza „slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knápková, 2017). Jak říká Růčková, „hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku“ (Růčková, 2019). Manažeři ji využívají pro krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení podniku například pro rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury či sestavování finančního plánu. Finanční analýzu pro rozhodování využívají také investoři, obchodní partneři, státní instituce, auditoři, konkurenti, burzovní makléři, ale také například odborná veřejnost. Každá skupina preferuje jiné informace, takže je potřeba vědět, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Vlastníky podniku zajímá hlavně návratnost jejich prostředků, tzn. hodnocení rentability vloženého kapitálu. Potenciální investory také zajímá finanční zdraví podniku. Věřitelé se zajímají především o likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky. Státní instituce zase zajímá schopnost vytvářet zisk a odvod daní do státního rozpočtu (Knápková, 2017). Základním cílem finančního řízení podniku je dosahovat finanční stability. Tu hodnotíme pomocí dvou základních kritérií:

- schopnosti vytvářet zisk,
- zajištění platební schopnosti podniku.

Nelze říct, které z kritérií by mělo mít prioritu a nelze předpokládat u malých a středních firem, že by mohly dosahovat maxima u obou kritérií zároveň (Růčková, 2019).

Finanční analýza systematicky rozebírá data získaná z účetnictví. Jde především o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o finančních tocích (Růčková, 2019). Rozvaha ukazuje majetkovou a finanční strukturu podniku. Na straně aktiv je to přehled o výši a struktuře majetku a na straně pasiv je to způsob financování toho majetku. Výkaz zisku a ztráty ukazuje výsledek hospodaření za aktuální účetní období. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady, nebere však ohled na to, zda skutečně vznikají

peněžní příjmy či výdaje. Z toho důvodu je nutné sledovat také tok peněžních prostředků – cash flow (Knápková, 2017). Základním nástrojem finanční analýzy jsou finanční ukazatele (Růčková, 2019).

### **1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza) (Knápková, 2017).

#### **Horizontální (trendová) analýza**

Podle Kubíčkové horizontální analýza „poskytuje informace o vývoji majetkové a finanční situace podniku a dílčích složek, které ji tvoří, kvantifikuje změny v těchto položkách a celkové situaci“ (Kubíčková & Jindřichovská, 2015). Horizontální analýza se tedy zabývá časovými změnami ukazatelů. Při hodnocení je nutné brát v úvahu prostředí, ve kterém se firma pohybuje (Růčková, 2019).

Postupy horizontální analýzy jsou založeny na metodách popisné statistiky, která je využívá pro popis změn za dvě a více období. Zdrojem dat jsou především účetní výkazy. Horizontální analýza porovnává stejný absolutní ukazatel v jednom řádku rozvahy nebo výsledovky a zkoumá jeho změny za více období. Pro vhodné zachycení trendů se doporučuje zkoumat alespoň pět období. V zahraničí je běžné, že se ve výročních zprávách uvádějí výkazy i za více než pět let. V České republice jsou však v účetních výkazech a výročních zprávách k dispozici údaje pouze za minulý a běžný rok. Je tedy nutné (v přípravné fázi horizontální analýzy) získat data z různých zdrojů, ty dále upravit a sjednotit (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Podle Kubíčkové lze pro posouzení vývoje sledovaných veličin použít:

- absolutní ukazatele,
- procentní ukazatele,
- indexy.

Vývoj za pomoci absolutních ukazatelů je zjišťován skrze rozdíl absolutních hodnot za předcházející a běžné období.

$$\text{Absolutní ukazatel změny} = Ukazatel_{i+1} - Ukazatel_i$$

Kde  $i$  je pořadové číslo období (např. roku).

Rozdílové ukazatele vývoje však neumožňují srovnání vývoje různých položek, a proto je nutné je převést na společný základ, tj. procentní vyjádření. Výsledný údaj je označován jako index změny.

$$\text{Index změny (Absolutní změna) [\%]} = \frac{Ukazatel_{i+1} - Ukazatel_i}{Ukazatel_i} \times 100$$

Horizontální analýzu lze provádět skrze podíl obou absolutních hodnot v jednotlivých obdobích. Zjištěné podíly se nazývají indexy.

$$\text{Index ukazatele [\%]} = \frac{Ukazatel_{i+n}}{Ukazatel_i} \times 100$$

Zjištěný index vyjadřuje změnu dané položky ve sledovaném období oproti období výchozímu. Indexy nelze počítat z hodnot rovných nule.

Existují dva typy indexů:

- řetězové – srovnávané období je období právě předcházející srovnávanému,
- bazické – jedno období je zvolené jako základní, to se používá pro srovnání všech ostatních (Kubičková & Jindřichovská, 2015).

Podle Růčkové horizontální analýzu interpretujeme tak, že si nejdříve zvýrazníme hodnoty, které se změnily nejvíce. U nich lze předpokládat, že jejich změna nejzásadněji zasáhla do výsledku firmy. Pokud je takových velkých změn mnoho, vybereme ty, které mají v absolutním vyjádření zásadnější význam. Každou zásadní změnu je nutné okomentovat s ohledem na vztahy k hospodaření firmy. Postupujeme od širších souvislostí k jednotlivým částem, tak by měla interpretace vyústit do jasně deklarovaného postupu (Růčková, 2019).

## Vertikální (strukturální) analýza

Vertikální analýza zkoumá objem jednotlivých položek ve vztahu k jejich celkovému objemu, tedy vyčísluje podíl těchto položek na celkovém souhrnu. Pro vyjádření velikosti podílu se používá nejčastěji procentní vyjádření (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100$$

Kde  $P_i$  je podíl  $i$ -té položky (v %),

$B_i$  – velikost  $i$ -té položky,

$i$  – pořadové číslo položky.

Při vertikální analýze účetního výkazu bilance je nejčastěji souhrnem položek bilanční suma, k níž se vztahují jednotlivé dílčí položky. Postupujeme od zdrojů financování (strana pasiv) k majetku ze zdrojů pořízenému (strana aktiv). Finanční struktura vypovídá o tom, z jakých zdrojů je majetek pořízen. Cílem je vyhodnotit strukturu všech zdrojů financování, které má společnost k dispozici. Celková velikost závisí na velikosti firmy, na využití techniky a technologie, na rychlosti obratu kapitálu a také na organizaci prodeje. Společnost, která je překapitalizovaná, neefektivně využívá kapitál a dochází k tomu, že je dlouhodobým kapitálem kryt i oběžný majetek. Podkapitalizovaná společnost zase může mít problémy s financováním běžné činnosti firmy (Růčková, 2019).

Majetková struktura firmy hodnotí složení dlouhodobého a krátkodobého majetku firmy a je závislá na předmětu činnosti a na finanční politice firmy. Z hlediska majetkového je pro firmu lepší, když má své prostředky investovány do dlouhodobějších aktiv, protože s nimi dosahuje větší výnosnosti. To však nesmí být za cenu nedostatečné likvidity, tak jsou nutné i položky oběžného majetku (Růčková, 2019).

Vzhledem k tomu, že je uspořádání položek v rozvaze minimálně dvoustupňové (obsahuje dílčí položky, které jsou sumou dílčích podpoložek), lze provádět vertikální analýzu ve dvou rovinách:

- souhrnnou položkou je zvolena bilanční suma, tj. podíl každé jednotlivé položky představuje část této bilanční sumy,
- souhrnnou položkou je zvolen souhrn položek tzv. „o stupeň vyšších“, tj. bilanční suma pro položky stálá aktiva a oběžná aktiva, souhrn stalých aktiv pro položky dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek, souhrn oběžných aktiv pro položky zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek atd. (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Při vertikální analýze výsledovky je situace složitější. Používá se několik řešení:

- za souhrnnou položku je pro analýzu struktury nákladů vzat objem nákladů a pro analýzu struktury výnosů celkový objem výnosů,
- za souhrnnou položku pro obě kategorie se volí položka tržeb za výkony,
- za souhrnnou položku pro obě kategorie se volí suma veškerých tržeb,
- za souhrnnou položku pro obě kategorie se volí objem celkových výnosů (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Skrze ukazatele vertikální analýzy lze charakterizovat i vývoj zkoumaných veličin v čase, tak lze doplnit závěry horizontální analýzy. Vyjádření struktury odhlíží od absolutní výše zkoumaných veličin, a proto lze srovnávat nejen různá období, ale i mezi jednotlivými podniky (Kubíčková & Jindřichovská, 2015). Vzhledem k tomu, že je vertikální rozbor vyjadřován relativně (v procentech), lze jej tedy využít jak pro srovnání firem v rámci stejného oboru podnikání, tak i pro srovnání obecně s odvětvovými průměry (Růčková, 2019).

### **1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů**

Analýza rozdílových ukazatelů se zabývá analýzou účetních výkazů, které v sobě nesou tokové položky (Růčková, 2019).

Podle Kubíčkové lze rozdílové ukazatele rozdělit do tří skupin:

- ukazatele fondů finančních prostředků,
- ukazatele zisku na různých úrovních,
- ukazatele na bázi přidané hodnoty (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

### **Ukazatele fondů finančních prostředků**

Podle Knapkové „rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu“ (Knápková, 2017). Nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Kratkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji (Knápková, 2017). Čistý pracovní kapitál bývá často označován jako tzv. „ochranný polštář“ pro případ neočekávané potřeby likvidních prostředků. To může vést ke snaze o maximalizaci jeho výše. Je však nutné mít na paměti, že čistý pracovní kapitál vyjadřuje tu část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů, ty bývají obvykle dražší. Záporná hodnota čistého pracovního kapitálu pak znamená, že část stálých aktiv je financována krátkodobými zdroji a představuje tak tzv. „nekrytý dluh“, který může být signálem budoucích problémů (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Druhým používaným ukazatelem jsou čisté pohotové prostředky (ČPP). Čisté pohotové prostředky představují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků (Knápková, 2017).

$$\text{ČPP} = \text{ČPK} - \text{Zásoby} - \text{Kratkodobé pohledávky}$$

Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem nuly. Příliš vysoká hodnota toho ukazatele znamená příliš velký objem peněžních prostředků. Záporná hodnota pak signalizuje nedostatek peněžních prostředků (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

## **Ukazatele zisku na různých úrovních**

Ukazatele zisku na různých úrovních stojí na údajích o výsledku hospodaření. V jeho výši se odráží kvalita a efektivnost všech procesů podniku a vyjadřuje souhrnný efekt činnosti podniku v daném období (Kubíčková & Jindřichovská, 2015). Za jednotlivé úrovně Kubíčková považuje následující.

- Úroveň I – Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění (EAT)
- Úroveň II – Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)
- Úroveň III – Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)
- Úroveň IV – Výsledek hospodaření před úroky, odpisy a zdaněním (EBDIT)

Z těchto úrovní lze rozdílem odvodit další ukazatele jako například zisk pro akcionáře (angl. Earnings Available for Common stockholders, EAC).

$$EAC = EAT - \text{vyplacené dividendy na preferenční akcie}$$

## **Ukazatele na bázi přidané hodnoty**

Ukazatele na bázi přidané hodnoty jsou zjišťovány skrze rozdíl dvou hodnot, kdy tento rozdíl je souhrnným odrazem procesů podniku a může sloužit k měření jeho výkonnosti. Přidanou hodnotu lze rozdělit na:

- přidanou hodnotu zpracováním,
- tržní přidanou hodnotu,
- ekonomickou přidanou hodnotu (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

### **1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů je nejčastěji používanou metodou pro hodnocení výkonnosti a finanční stability firmy (Kubíčková & Jindřichovská, 2015). Její obliba spočívá v možnosti získat rychlou představu o finanční situaci podniku (Knápková, 2017).



Na základě vymezení hlavních aspektů finančního zdraví podniku vzniká rozčlenění do několika skupin:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- ukazatele na bázi cash-flow.

#### 1.3.3.1 Ukazatele likvidity

Dle Růžkové „*likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní prostředky*“. Tato vlastnost bývá také někdy označována jako likvidnost. Při hodnocení likvidity je nutné vymežit, která cílová skupina bude využívat výsledky. Každá z cílových skupin bude preferovat jinou úroveň likvidity. Manažeři budou preferovat dostatek likvidity pro možné využití příležitostí na trhu. Vlastníci podniku preferují nižší úroveň likvidity, protože oběžná aktiva nejsou efektivní vázanost finančních prostředků, to může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Pro věřitele znamená nedostatek likvidity potenciální hrozbu nesplacení úroků a jistiny. V takovém případě budou požadovat vyšší úrok a finanční prostředky se tím pro podnik prodraží (Růžková, 2019).

Existují tři základní ukazatele likvidity:

- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita,
- běžná likvidita.

#### Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (peněžní, likvidita 1. stupně, angl. *cash ratio*) je nejužší vymezení likvidity. Zahrnuje jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy (Růčková, 2019). Podle Knápkové se mezi pohotové platební prostředky řadí krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Jako doporučené rozmezí uvádí hodnoty 0,2–0,5 a konstatuje, že „*vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků*“ (Knápková, 2017). Růčková říká, že „*pod pojmem pohotové platební prostředky je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky*“, dále také, že „*součástí krátkodobých dluhů jsou i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vedeny odděleně od krátkodobých závazků*“. Růčková také uvádí, že podle americké literatury je doporučená hodnota okamžité likvidity mezi 0,9 a 1,1, a to s tím, že v České republice bývá toto pásmo rozšířeno ve spodní hranici až na 0,2 (Růčková, 2019). Pro zjednodušení budeme v práci dále pracovat s verzí od Knápkové.

### **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, angl. *acid test*) by měla být v poměru 1:1 případně až 1,5:1. V případě, že by byl poměr 1:1, podnik je schopný vyrovnat své závazky, aniž by musel prodat zásoby. Vyšší hodnota však nebude příznivá z hlediska akcionářů, protože značný objem oběžných aktiv vázaných jako pohotové prostředky přináší malý nebo žádný úrok, což nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků (Růčková, 2019).

### **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně, angl. *current ratio*) ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jak říká Růčková „*čím větší je hodnota ukazatele, tím větší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku*“. Pro běžnou likviditu platí, že poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům by měl být v rozmezí 1,5 a 2,5.

Omezením tohoto ukazatele je, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z pohledu jejich likvidnosti a nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z pohledu doby splatnosti (Růčková, 2019).

### 1.3.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita se obecně vyjadřuje jako poměr zisku k hodnotě vloženého kapitálu (Růčková, 2019). Jak říká Knápková, rentabilita (resp. výnostnost vloženého kapitálu) „je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje“ (Knápková, 2017). Podle Růčkové jsou pro finanční analýzu důležité tři kategorie zisku.

- EBIT (zisk před odečtením úroků a daní) – odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Předpokládá se, že i když mají různé firmy stejné daňové zatížení, tak mohou mít z pohledu věřitelů rozdílnou bonitu, tak by mohla výše úroků ovlivnit tvorbu výsledku hospodaření. Využívá se tedy pro mezifirmní srovnání.
- EAT (zisk po zdanění, čistý zisk) – odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období. Tento zisk je možné dále rozdělit na zisk k rozdělení (dividendy akcionářům) a zisk nerozdělený (reprodukce v podniku). Tato kategorie se využívá především v ukazatelích hodnotících výkonost firmy.
- EBT (zisk před zdaněním) – odpovídá provoznímu zisku, ke kterému byl přičten nebo odečten finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Používá se ke srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením (Růčková, 2019).

V praxi se používají nejčastěji tři ukazatele:

- ROA (angl. *return on assets*) – ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu,
- ROE (angl. *return on equity*) – ukazatel rentability vlastního kapitálu,
- ROS (angl. *return on sales*) – ukazatel rentability tržeb.

#### Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu získáváme celkovou efektivnost firmy. Za celkový vložený kapitál se obecně považují celková aktiva uvedená v rozvaze. Za zisk lze dosadit jak EBIT (v případě, že nám jde o mezifiremní srovnání), tak EAT, pokud nám jde o klasickou interpretaci rentability, tedy ukazatel, který zhodnocuje, zda je firma schopná vydělat nejen na zisk, ale také na úroky placené z cizího kapitálu (Růčková, 2019).

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři či vlastníky podniku (Růčková, 2019). Výnosnost by měla být větší než výše úroků z dlouhodobých vkladů. Pokud vyjde rozdíl mezi rentabilitou a uročením vkladů kladný, nazýváme jej prémii za riziko. Tato premie je odměna pro vlastníky za to, že podstupují riziko. Pokud by byla tato premie dlouhodobě nulová nebo záporná, bylo by pro vlastníky výhodnější uložit peníze do banky (Knápková, 2017).

### **Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{tržby}}$$

Měřením rentability tržeb zjišťujeme schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Na místo zisku můžeme dosadit provozní výsledek hospodaření (EBIT) nebo čistý zisk (EAT). Tomuto ukazateli se někdy také říká tzv. ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Ziskovou marží je možné dále porovnávat s oborovým průměrem. Pokud je tento ukazatel nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků příliš nízké na danou úroveň nákladů.

### 1.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jak vysoké riziko podnik nese při daném poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyšší zadluženost značí vyšší riziko, a to vzhledem k tomu, že podnik musí splácet své závazky bez ohledu na to, zda se mu právě daří (Knápková, 2017). Jak říká Růčková: „*podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem*“ (Růčková, 2019). Určitá výše zadluženosti je doporučena vzhledem k tomu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno tím, že úroky jsou daňově odečitatelné (daňový štít). Cenu kapitálu ovlivňuje také stupeň rizika, které investor podstupuje. Platí, že za vyšší riziko je požadován vyšší úrok. Vlastník (akcionář) podstupuje vyšší riziko, protože nároky věřitele jsou uspokojovány před vlastníkem, a proto požaduje vyšší výnos (Knápková, 2017). Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2019).

#### **Celková zadluženost**

$$Dept\ ratio = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva}$$

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost (angl. *dept ratio*). Jedná se o poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům (Knápková, 2017). Obecně platí, že vyšší hodnota tohoto ukazatele značí vyšší riziko pro věřitele (Růčková, 2019). Při posuzování celkové zadluženosti je však nutné brát v úvahu, ve kterém odvětví firma podniká a jakou má schopnost splácet dluhy. Obecně se doporučuje hodnota mezi 30 a 60 % (Knápková, 2017).

#### **Koeficient samofinancování**

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Koeficient samofinancování (angl. *equity ratio*) vyjadřuje poměr, v jakém jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Tento ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku (Růčková, 2019).

### **Míra zadluženosti**

$$D/E \text{ ratio} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Míra zadluženosti (angl. *debt-equity ratio*) poměřuje cizí zdroje k vlastnímu kapitálu firmy. Často se také používá jeho převrácená hodnota, která měří míru finanční samostatnosti podniku. Tento ukazatel nebere v úvahu leasingové financování (nelze vyčíst z rozvahy), a proto je pro co nejobektivnější analýzu vhodné jej přičíst k cizím zdrojům (Růčková, 2019).

### **Úrokové krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Úrokové krytí se používá, aby podnik zjistil, zda je jeho dluhové zatížení únosné. Ukazatel nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Úrokové krytí vyjadřuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. Za doporučenou hodnotu se uvádí trojnásobek, někdy i více. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může značit, že se podnik nachází v úpadku (Růčková, 2019).

### **Maximální úroková míra**

$$\text{Maximální úroková míra} = \frac{\text{finanční náklady}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace})}$$

Tento ukazatel se používá společně s ukazatelem rentability vypočteným jako poměr EBIT s celkovými aktivy. Metodou komparace mezi těmito dvěma ukazateli získáme ukazatel podmínek pro zadlužení. Pokud je rentabilita vyšší než maximální úroková míra, firma se může dále zadlužit. V případě, že je rentabilita nižší než maximální úroková

míra, je potřeba další zadlužení zvážit, a to vzhledem k tomu, že existuje vyšší riziko insolventnosti (Růčková, 2019).

### **Doba splácení dluhů**

$$Doba\ splácení\ dluhů = \frac{cizí\ zdroje - rezervy}{provozní\ cash\ flow}$$

Tento ukazatel je postavený na bázi cash flow. Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen splatit své dluhy vlastními silami z provozního cash flow. Optimální je klesající trend tohoto ukazatele (Knápková, 2017).

### **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

$$Krytí\ dl.\ majetku\ dl.\ zdroji = \frac{vlastní\ kapitál + dl.\ cizí\ zdroje}{dl.\ majetek}$$

Knápková zmiňuje zlaté pravidlo financování, které zní: „*dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji*“ (Knápková, 2017). Na toto pravidlo navazují tři druhy strategie financování.

- Agresivní strategie financování – výsledek poměru je nižší než 1, takže podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Podnik je tedy tzv. podkapitalizován, čistý pracovní kapitál je záporný. Tato strategie je levná, ale riziková.
- Konzervativní strategie financování – poměr je vysoký, tím pádem je sice podnik finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku. Podnik je tedy tzv. překapitalizován, má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Tato strategie je bezpečná, ale drahá.
- Neutrální strategie financování – podnik má přiměřené krytí dlouhodobého majetku a části oběžných aktiv dlouhodobým kapitálem. Podnik má takovou výši čistého pracovního kapitálu, se kterou může pohodlně a efektivně financovat operativní řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Knápková, 2017).

#### 1.3.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu (reciproká hodnota k počtu obrátek). Jejich analýzou zjišťujeme, jak podnik hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami (Růčková, 2019).

##### **Obrat aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel obratu celkových aktiv, někdy také označovaný jako vázanost celkového vloženého kapitálu, je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (z aktiv v bilanci) a je součástí pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu (Růčková, 2019). Minimální doporučená hodnota je 1, ale všeobecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití (Knápková, 2017).

##### **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

Podle Růčkové „ukazatel udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob“ (Růčková, 2019). Knápková tento ukazatel vysvětluje jako „dobu nutnou k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy“ (Knápková, 2017). Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob (poměr tržeb a průměrného stavu zásob) a kratší doba obratu zásob (obratovost zásob vynásobená počtem dní v roce, někdy zjednodušeně číslem 360), tím lépe pro podnik. Záleží rovněž na odvětví, ve kterém společnost podniká, některé obory potřebují vyšší míru zásob (Růčková, 2019).



### **Doba obratu pohledávek**

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Obdobným ukazatelem je obratovost pohledávek a od ní odvozená doba obratu pohledávek. Tento ukazatel značí, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny (Růčková, 2019). Hodnota tohoto ukazatele závisí na odvětví a porovnává se s dobou splatnosti faktur (Knápková, 2017). Doporučená hodnota odpovídá běžné době splatnosti faktur. Pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to, že obchodní partneři nedodržují smlouvenou obchodně úvěrovou politiku. To může v konečném důsledku vést až k druhotné platební neschopnosti (Růčková, 2019).

### **Doba obratu závazků**

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{kr. závazky z obch. vztahů} + \text{ostatní kr. závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Posledním často používaným ukazatelem aktivity podniku je doba obratu závazků. Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou splaceny závazky firmy. Obecně lze říct, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku (Růčková, 2019). Při výpočtu vzniká problém, které položky závazků do výpočtu zahrnout. Pro co nejobjektivnější výsledek je vhodné zahrnout jak krátkodobé závazky z obchodních vztahů, tak ostatní krátkodobé závazky (závazky vůči zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a vůči státu). Cílem je co nepřesněji reprezentovat běžné závazky podniku, které pravidelně vznikají a jsou pravidelně placeny (Knápková, 2017). Tento ukazatel je také důležitý pro věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku (Růčková, 2019).

#### **1.3.3.5 Ukazatele tržní hodnoty**

Ukazatele tržní hodnoty, někdy také nazývány jako ukazatele kapitálového trhu (angl. *market value ratios*), se od předchozích ukazatelů liší v tom, že pracují s tržními hodnotami. Vyjadřují tedy hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Tyto ukazatele

jsou důležité pro investory z hlediska hodnocení návratnosti investovaných finančních prostředků (Růčková, 2019). Podnik, který budu analyzovat v této práci, není akciová společnost, a proto zde pouze vyjmenuji nejdůležitější ukazatele podle Růčkové:

- ukazatel P/E,
- účetní hodnota akcií,
- poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě,
- čistý zisk na akcii,
- dividendový výnos,
- dividendové krytí.

#### **1.3.3.6 Poměrové ukazatele na bázi cash flow**

Účelem analýzy cash flow (peněžních toků) je včasné zachycení jevů, které mohou předznamenávat platební potíže, a posouzení, kam vede finanční situace firmy. Některé signály vyplývají ze samotné struktury peněžních toků a ze vzájemného poměru příjmů a výdajů (Růčková, 2019).

Základní vztah pro výpočet cash flow vyjadřuje rovnice:

$$CF = zisk + odpisy \pm zm\u011bna\ dl.\ rezerv$$

Mezi nejdůležitější ukazatele na bázi cash flow patří:

- obratová rentabilita,
- stupeň oddlužení,
- stupeň samofinancování investic,
- úvěrová způsobilost.

#### **Obratová rentabilita**

Obratová rentabilita udává finanční rentabilitu podnikového hospodaření (Růčková, 2019).

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{CF}{\text{obrat}}$$

Obratem je myšlen příjem z běžné činnosti podniku. Výše ukazatele a jeho vývoj v čase ukazuje schopnost podniku vytvářet z obrátového procesu finanční přebytky. Jeho vypovídající schopnost se zvyšuje v kombinaci s obrátkou kapitálu (Růčková, 2019).

### **Stupeň oddlužení**

Hodnota ukazatele vyjadřuje schopnost podniku uhrazovat cizí zdroje z přírůstků peněžních prostředků vyprodukovaného za účetní období (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{CF}{\text{cizí kapitál}}$$

Ukazatel je indikátorem racionality finanční politiky podniku. V praxi bývá někdy interpretován jako převrácená hodnota doby návratnosti úvěru. Rozumná velikost ukazatele se pohybuje mezi 20 a 30 %. Hlavní vypovídající schopnost však má vývoj tohoto ukazatele v čase, kde klesající hodnota značí rostoucí finanční napjatost podniku (Růčková, 2019).

### **Stupeň samofinancování investic**

Ukazatel indikuje míru finančního krytí investic z vlastních interních zdrojů (Růčková, 2019).

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{CF}{\text{investice}}$$

Pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší než 100 %, pak existuje možnost alternativního využití finančních prostředků. Pokud je hodnota nižší, vede to k nutnosti externího financování investic (Růčková, 2019).

## Úvěrová způsobilost

Nejvýznamnějším ukazatelem, který má cash flow ve jmenovateli, je úvěrová způsobilost z cash flow (Růčková, 2019).

$$\text{Úvěrová způsobilost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{CF}$$

Hodnota úvěrové způsobilosti ukazuje, kolikrát musí podnik vytvořit sumu finančních zdrojů, aby vlastními silami pokryl své závazky. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více musí podnik vydat na splátky úvěrů, tím méně zůstává na investování a rozvoj (Růčková, 2019).

### 1.3.4 Altmanův model

Altmanův model je jednoduchý bankrotní model, který vychází z propočtu globálních indexů, respektive indexů celkového hodnocení. Dle Růčkové „je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu“ (Růčková, 2019). Podle Kubíčkové „Altmanův model Z-skore představuje agregovanou bonitu firmy, která je funkcí kombinace ukazatelů a jejich vah schopných odlišit oba typy firem, tj. firmy směřující k bankrotu a firmy finančně zdravé“ (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze je uváděn ve tvaru:

$$Z = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + 0,998 \times x_5$$

Kde  $x_1$  je ČPK / aktiva celkem,

$x_2$  – zadržený zisk / aktiva celkem,

$x_3$  – EBIT / aktiva celkem,

$x_4$  – vlastní kapitál / cizí zdroje,

$x_5$  – tržby / aktiva celkem.

Interpretace výsledků dle Růčkové:

- $Z > 2,9$  – pásmo prosperity,
- $Z$  v intervalu 1,2 a 2,9 – pásmo šedé zóny,
- $Z < 1,2$  – pásmo bankrotu (Růčková, 2019).

### 1.3.5 Kralickuv Quick test

Kralickuv Quick test je bonitní model, který se používá nejčastěji v Evropě. Model se svou konstrukcí řadí k více rozměrným modelům. Jak říká Kubíčková, základní myšlenkou modelu je „*vyhodnocení ukazatelů v rámci stanovených mezí. Pro každého ze čtyř ukazatelů sestavuje z jeho potenciálních hodnot stupnici a jejím stupňům přiděluje známku (body). Celkové hodnocení je založeno na průměrné známce (bodovém hodnocení) ze všech ukazatelů*“ (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dvě hodnotí výnosovou situaci firmy (Růčková, 2019).

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}}$$

**Tabulka 1. Bodování výsledků Kralickova Quick testu**

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	> 0,3
R2	< 3	3–5	5–12	12–30	> 30
R3	< 0	0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	> 0,15
R4	< 0	0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	> 0,1

Zdroj: vlastní zpracování dle (Růčková, 2019)

Vyhodnocení probíhá ve třech následujících krocích.

1. Hodnocení finanční stability – součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený číslem 2.
2. Hodnocení výnosové situace – součet bodové hodnoty R3 a R4 dělený číslem 2.
3. Hodnocení celkové situace – součet hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený číslem 2.

Intepretace výsledků:

- hodnoty pohybující se nad úrovní 3 – firma je bonitní,
- hodnoty pohybující se v intervalu 1 až 3 – firma je v tzv. šedé zóně,
- hodnoty pohybující se pod úrovní 1 – signalizují finanční problémy firmy.

## **1.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analytických metod. Metodu vytvořil Albert Humphrey v 70. letech. Albert Humphrey pracoval jako poradce v oblasti obchodu. V rámci své výzkumné činnosti na Stanfordské univerzitě vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT a později přepracoval na SWOT (Grasseová a kol, 2012). Podle Sedláčkové je SWOT analýza jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, který nepřetržitě konfrontuje vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí (Sedláčková a Buchta, 2006). SWOT je akronym složený z anglického originálu slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Grasseová a kol, 2012). SWOT analýza využívá závěry z vnitřní a vnější analýzy, a to tím, že

identifikuje silné a slabé stránky a porovnává je s příležitostmi a hrozbami z okolí podniku. Výsledkem jsou východiska pro formulaci strategie. Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné a potlačovat slabé stránky, zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková a Buchta, 2006). SWOT analýza se zpracovává do maticového diagramu.

<div style="text-align: center;">Vnitřní faktory</div> <div style="text-align: center;">Vnější faktory</div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2..... 3..... atd.	1..... 2..... 3..... atd.
<b>Příležitosti (O)</b> 1..... 2..... 3..... atd.	<b>WO strategie</b> <b>„hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie</b> <b>„využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
<b>Hrozby (T)</b> 1..... 2..... 3..... atd.	<b>WT strategie</b> <b>„vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie</b> <b>„konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

**Obrázek 3. SWOT matice**

Zdroj: (Grasseová a kol, 2012)

SWOT analýza začíná identifikací silných a slabých stránek. K tomuto účelu slouží závěry analýzy vnitřního prostředí podniku. Seznam by neměl přesahovat 7 až 8 bodů. Je vhodné jednotlivým bodům seznamu přiřadit číselnou hodnotu, která bude reprezentovat, jak je faktor silný anebo naopak slabý. Alternativně lze seznam alespoň seřadit podle významnosti jednotlivých bodů. Obdobný postup volíme při sestavování seznamu příležitostí a hrozeb. K tomuto účelu slouží závěry analýzy vnějšího prostředí podniku. Podstatné je, aby SWOT analýza nebyla pouze seznamem jednotlivých faktorů, důležité je také posoudit vzájemné vztahy mezi jednotlivými faktory (Sedláčková a Buchta, 2006).

Diagram SWOT analýzy může vzhledem ke své přehlednosti iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Podle kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami společnosti dělíme potenciální strategie do čtyř skupin.

- Strategie využití (SO) – někdy také označována jako agresivně růstově orientovaná strategie vychází ze silných stránek společnosti, na jejichž základě se podnik snaží využít příležitostí na trhu. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to nejvíce žádaná situace.
- Strategie hledání (WO) – někdy také označována jako turnaround strategie vychází z eliminace slabých stránek k využití příležitosti na trhu.
- Strategie konfrontace (ST) – někdy také označována jako diverzifikační strategie vychází opět ze silných stránek podniku, které jsou však podrobeny nepříznivým okolím. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.
- Strategie vyhýbaní (WT) – někdy také označovaná jako obranná strategie značí nejméně příznivou situaci pro podnik. V rámci této strategie si je podnik vědom svých slabých stránek a hrozeb, které ho ohrožují, a proto hledá vhodný způsob, jak minimalizovat rizika. V této strategii je podnik často nucen uzavírat kompromisy a opouštět určité pozice (Sedláčková a Buchta, 2006).



## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Na začátku této kapitoly si představíme společnost DIPRO trade s.r.o., popíšeme její strukturu a identifikujeme trhy, na kterých působí. Na základě těchto informací zanalyzujeme vnější a vnitřní prostředí podniku. Nakonec promítneme výsledky těchto analýz do SWOT analýzy a vybereme vhodnou strategii.

### 2.1 Charakteristika firmy

#### Základní údaje o společnosti

Název společnosti: DIPRO trade s.r.o.

Sídlo společnosti: Neumannova 262/38, Pisárky, 602 00 Brno

Datum vzniku a zápisu: 21. prosince 1999

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 600 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Statutární orgán:

jednatel: Ing. MICHAL PROCHÁZKA, dat. nar. 23. května 1965

jednatel: Ing. YVONA PROCHÁZKOVÁ, dat. nar. 21. května 1966

Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020)

#### Popis společnosti

Společnost DIPRO trade s.r.o. se již více než 25 let zabývá prodejem dlažeb, obkladů a sanitárního vybavení. Mezi její služby patří návrh, vizualizace, doprava a případně i realizace. Dále se zabývá prodejem a realizací podlahového vytápění, teras a balkónů. Vše lze vyřídit na klíč. Firma prodává svůj sortiment jednak skrze maloobchodní prodej

a e-shop, ale také svůj sortiment dodává do velkých hobby marketů jako Bauhaus, OBI a Hornbach.

Firma se zaměřuje především na designové a luxusní koupelny. Jako dodavatele má nasmlouvané výrobce obkladů a dlažeb, stavební chemie a sanity v Polsku, Itálii, Španělsku a Německu. Mezi významné dodavatele patří například: Dřevojas koupelnový nábytek, Schlueter podlahové topení, Wedi konstrukční desky, Kiesel stavební chemie, Novaservis výrobce baterií, Geberit, keramičky Keros, Novabell, Metropol, Kerateam a EnergieKer.

Firma působí na českém a slovenském trhu, především se však soustředí na regionální prodej v Brně a Ostravě. Firma dosahuje již 20 let tržeb přes 150 mil. Kč. V budoucnu firma cílí na tržby 200 mil. Kč ročně. Firma má dvě prodejny (showroomy) v Brně a Ostravě. Každá prodejna má svého vedoucího a jeho zástupce. Vedoucí prodejen rozhodují o tom, jaké zboží mají odprezentované (prezentační kóje), dále řídí každodenní provozní záležitosti, výběr vzorků a jednání s dodavateli. Firma má 25 zaměstnanců na stálý pracovní poměr. Tito zaměstnanci pracují jako prodejci a administrativní pracovníci v showroomech v Brně a Ostravě, dále jako řidiči a skladníci. Firma se snaží své zaměstnance motivovat řadou benefitů (například stravenky, multisport karta, vánoční prémie, teambuilding a penzijní připojištění). Prodejci jsou motivováni především provizí z prodeje jako svou variabilní složkou mzdy. Obchodní zástupci mají navíc služební telefon a firemní automobil. Prostředí ve firmě je přátelské a vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré. Vedení jedná se zaměstnanci spravedlivě a s respektem. Ve firmě jsou zaměstnanci zvyklí si tykat, vykají pouze jednatelem firmy. Jednatel se pravidelně schází pouze s vedoucími poboček. Pravidelné setkání se zaměstnanci neprobíhá. Fluktuaci zaměstnanců hodnotí vedení jako nízkou.

Firma má dále nasmlouvané řemeslníky na OSVČ, kteří mají na starost realizace koupelen a jsou pod dohledem vedoucích poboček. Pro firmu dále pracuje jeden externí obchodní zástupce, který je svými kontakty schopen sjednat velké obchody s hobby markety. Za tyto sjednané obchody mu náleží vysoká marže.

Firma spolupracuje s externí právní a marketingovou společností. S marketingovou společností probíhají pravidelné konzultace, na kterých se stanovují marketingové cíle a hodnotí se jejich naplňování. Marketing je zaměřen zejména na online prostředí, kde je možné cílení na konkrétní skupiny. Obecně je většina reklamních kampaní na základě PPC kampaní na portálech Google, Facebook, Seznam, Heuréka, Zboží.cz, Google nákupy a nově Instagram. Dále také využívají remarketingové kampaně (na Seznam, iDNES, Google, Facebook atd.), jedná se o opakovaně zobrazovanou reklamu pro lidi, kteří už na stránkách byli. Firma se také snaží budovat obsah na webových stránkách a e-shopu pro lepší pozici na Google na základě „organicu“, tedy bez placení. Hlavním marketingovým cílem společnosti je zvýšit povědomí o značce a dostat lidi na prodejnu. Tam si už zkušení prodejci jsou schopni zákazníky rozebrat a dohodnout obchod.

Firma má své webové stránky [www.dipro-koupelny.cz](http://www.dipro-koupelny.cz), kde mohou zákazníci nalézt všechny důležité informace, inspiraci, články formou blogu, referenční realizace a kontakty. Ke stránkám je připojený vlastní e-shop, kde firma prezentuje svůj sortiment. Tento e-shop prochází v poslední době rekonstrukcí a modernizací. E-shop aktuálně nabízí ze sortimentu dlažby (externí a interní), obklady (fasádní, koupelnové, kuchyňské), mozaiky (kamenné, skleněné, keramické), čisticí prostředky, stavební chemii, Wedi konstrukční desky a Raimondi RLS systém. Firma také každoročně vydává katalog v rámci své reklamní kampaně.

Firma dále plánuje investovat do vlastní výstavby bytových domů. Z tohoto důvodu nakoupila pozemky poblíž Brna a v tuto chvíli probíhá stavební řízení. Tato aktivita není hlavním předmětem podnikání, ale souží jako investiční příležitost pro zhodnocení firemních prostředků. Firma nevlastní žádné cenné papíry a ani nekupuje podíly v jiných firmách. V minulosti se pokusila o expanzi do Prahy (skrze podíl ve firmě), ale tato investice byla pro firmu ztrátová.

## **Historie společnosti**

Úplný počátek firmy se datuje do roku 1993, kdy ještě pod hlavičkou firmy DIPRO – engineering s.r.o. vznikla v Králově poli na ulici Svatopluka Čecha 71 malá prodejna, která však brzy přestala stačit z provozních důvodů, vedoucím tehdy tříčlenného týmu byl Ing. Jiří Pokorný. Koncem tohoto roku se firma přestěhovala do bývalého armádního

ubytovacího objektu na ulici Chodská 17 a pronajala si jeho čtvrtinu, tam působí dodnes. V roce 1995 se vyčlenila společnost a provozovala svoji činnost jako obchodní sdružení dvou fyzických osob – Ing. Dittrichová a Ing. Procházka. Ředitelem se stal Ing. Michal Procházka, který se věnuje této aktivitě „naplno“ od roku 1995. Společnost se věnovala zpočátku prodeji keramických obkladů, dlažeb a příslušenství s tím souvisejícím.

V roce 1997 došlo k založení střediska Ostrava, to vzniklo jako další prodejní místo na adrese Vratimovská 11 v areálu Vítkovických staveb. Od téhož roku firma provozuje také stavební činnost, tj. dodávka materiálu včetně realizace. Tato činnost se velmi dynamicky rozvíjela, o čemž svědčí větší zakázky z tehdejší doby jako např. Olympia Brno II. podlaží prostor před kiny a kina, Obchodní centrum Carrefour Heršpická ulice, Francouzské gymnázium v Brně na Žižkově ulici a celá řada dalších realizací.

Rok 2000 znamenal zahájení spolupráce s koncernem Hornbach.

Rok 2001 přinesl přechod na právní formu DIPRO trade s.r.o., firma také koupila od českého státu objekt na ulici Chodská a provozovna v Ostravě se přestěhovala na adresu U Studia 34, kde společnost koupila areál bývalého Metalurgu o ploše cca 800 m<sup>2</sup>, který se dnes využívá jako sklad a vzorkovna.

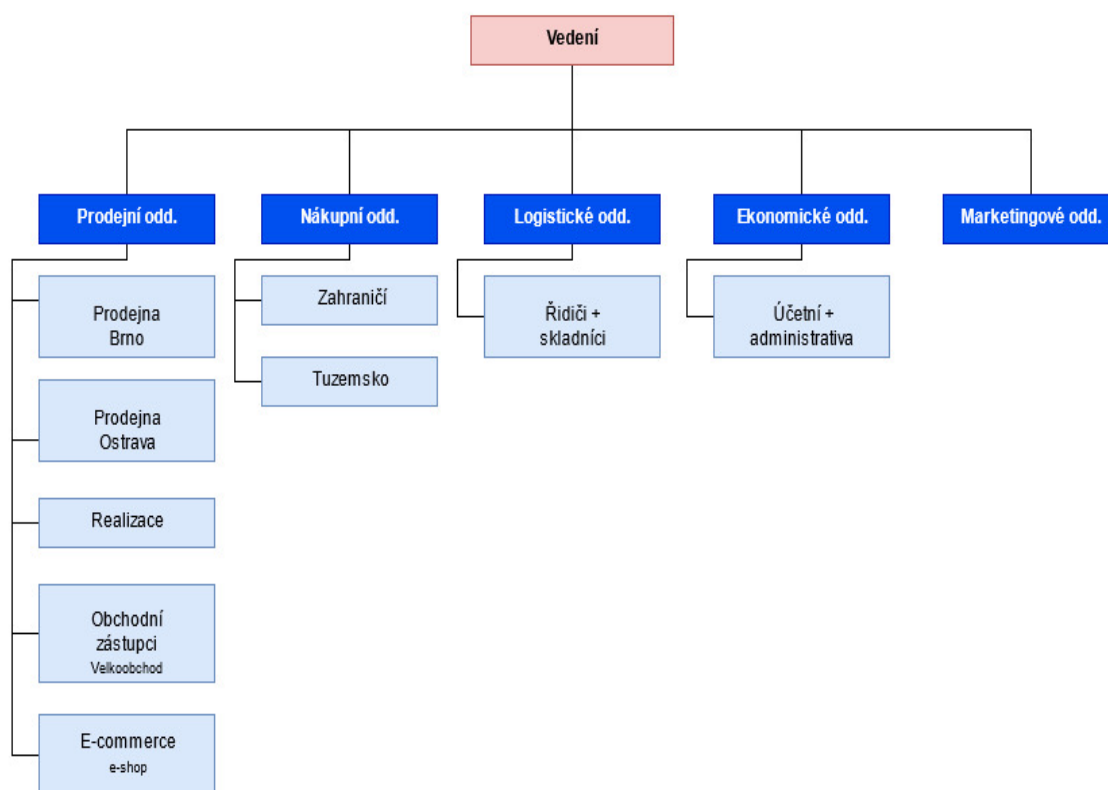
V roce 2004 se firma věnovala prodeji specializovaných stavebních materiálů na vybavení koupelen, vytvořily se dodavatelské vztahy s firmami z Itálie, Španělska, Německa, Polska a prodejní a servisní tým se rozrostl na 25 zaměstnanců a o široký okruh spolupracujících subdodavatelů stavebních prací využívaných při realizacích. Prodejní tým v téměř totožném složení funguje do dnešních dnů.

Pro rok 2008 byla zásadní rekonstrukce skladu na Chodské ulici, kde vznikl řízený sklad s regálovým systémem a lokací veškerého skladovaného materiálu, plocha činí 700 m<sup>2</sup>.

Rok 2014 přinesl výstavbu a rekonstrukci poloviny objektu, kde vznikla tzv. nová vzorkovna o rozloze cca 380 m<sup>2</sup> a administrativní část ve II. NP.

## Organizační struktura

Organizační struktura je popsána na obrázku 3. Firmu řídí a vystupuje za ni pan jednatel Ing. Michal Procházka. Firma je logicky rozdělena do několika oddělení (prodejní, nákupní, logistické, ekonomické a marketingové). Každé oddělení má přidělenou zodpovědnou osobu, která za dané oddělení zodpovídá.



**Obrázek 3. Organizační struktura firmy**

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s vedením firmy DIPRO

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato kapitola se bude věnovat analýze vnějšího prostředí firmy DIPRO. Pro analýzu makrookolí jsem zvolil PEST analýzu. Pro analýzu mikrookolí jsem zvolil Porterův model pěti sil.

### **2.2.1 PEST analýza**

PEST analýza zkoumá makrookolí (obecné okolí) firmy z pohledu politických, ekonomických, sociálně demografických a technologických faktorů.

#### **Politické a legislativní faktory**

Vzhledem k tomu, že se politické faktory promítají do těch legislativních, budu je v této práci analyzovat společně. Firma DIPRO působí především na českém trhu a je ovlivněna politickou situací v České republice, ale vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí Evropské unie, je také ovlivněna nařízeními Evropské unie a postavením České republiky v ní. Pozice České republiky v Evropské unii je stabilní. Česká politická scéna dlouhodobě brzdí vstup do eurozóny. Přijetí eura je však stále aktuální téma, které by mělo obrovský dopad na podnikatelské subjekty věnující se jak importu, tak exportu zboží, a to především z pohledu kurzového rizika. České republice aktuálně vládne menšinová, středová, populisticky orientovaná vláda v koalici s levicí. Vláda je závislá na podpoře a toleranci dalších politických subjektů, bez kterých není schopna prosazovat svůj program. Vláda není zcela jednotná a premiér často hledá podporu pro své návrhy skrze celé politické spektrum. Vláda je také nepředvídatelná a je schopna velmi rychle schvalovat zákony, které ovlivňují celé podnikatelské prostředí. Aktuální politická situace v České republice však stavebním firmám a jejich dodavatelům přeje. Myšlenka vlády je, že z krize je potřeba se proinvestovat. Vláda investuje do stavebnictví rekordní částky, snížila daň z příjmu, zrušila daň z nabytí nemovitosti a připravuje nový stavební zákon, který má za cíl urychlit procesy stavebního řízení. Pokud nový stavební zákon projde schvalovacím procesem, zásadně ovlivní rychlost vyřizování stavebního povolení. To pozitivně ovlivní jak firmu DIPRO, tak všechny firmy zabývající se stavebnictvím a vybavením do domácnosti. Vláda vzhledem k pandemii koronaviru pravidelně vyhláší omezení, která následně ruší, jakmile to situace dovolí. To má za následek opětovné rozšíření pandemie. Stinnou stránkou těchto opatření mimo psychiku obyvatelstva je dopad na státní rozpočet a do rozpočtu krajů a obcí. Rekordní rozpočtové schodky jsou omlouvány probíhající pandemií a národ je ujišťován, že si to vzhledem k relativně nízkému zadlužení České republiky může vláda dovolit. Pro firmu DIPRO bylo nejzávažnějším omezením uzavření provozoven pro širokou veřejnost. Firma může

fungovat pouze v režimu výdeje zboží objednaného z e-shopu. Toto omezení se nevztahuje na potenciální zákazníky z řad právnických osob a OSVČ. Z volebních průzkumů se jeví, že s nadcházejícími parlamentními volbami se může situace změnit vzhledem ke klesající podpoře vládnoucích stran.

Od 1. 1. 2021 vláda také schválila následující změny v daňovém balíčku:

- zrušení superhrubé mzdy a solidární přírážky a zavedení progresivního zdanění se sazbou 15 % pro nízko a středně příjmové a 23 % pro vysoko příjmové fyzické osoby,
- zvýšení daňové slevy na poplatníka na 27 840 Kč pro rok 2021 a její následné zvýšení na 30 840 Kč pro rok 2022,
- zvýšení limitní částky pro kategorizaci hmotného majetku ze současných 40 tis. Kč na 80 tis. Kč (s možností zpětného využití již od 1. 1. 2020),
- zrušení speciálních daňových odpisů nehmotného majetku (s možností zpětného využití již od 1. 1. 2020),
- zavedení mimořádných odpisů pro 1. a 2. odpisovou skupinu (s možností zpětného využití již od 1. 1. 2020),
- daňové zvýhodnění stravenkového paušálu,
- bezúplatné nepeněžitě plnění (nepeněžitý dar) poskytnuté v souvislosti s výskytem koronaviru SARS-CoV-2 bude považováno za daňově uznatelný náklad, pokud bude poskytnuté v období od 1. března 2020 do 31. prosince 2020,
- změny ve zdaňování dluhopisů.

Tyto změny se dotýkají jak firmy DIPRO a celého podnikatelského spektra, ale také všech zaměstnanců. Pro firmy je to výhodné vzhledem k menšímu tlaku na zvyšování mezd ze strany zaměstnanců minimálně na následující dva roky. K politickým vlivům řadíme také dotační politiku České republiky a Evropské unie.

Společnost musí dodržovat celou řadu zákonů a nařízení vydávaných jak vládou České republiky, tak Evropskou unií. Mezi tyto zákony patří především:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 286/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

Vzhledem k investičním projektům firmy je nutné zmínit také:

- zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

Časté změny v legislativě jsou pro firmu nepříjemné jak z hlediska časové náročnosti, tak z hlediska nákladů spojených se zavedením potřebných opatření. Firma využívá služeb externí právní kanceláře pro posouzení všech právních aspektů podnikání.

Politické a legislativní faktory působící na firmu DIPRO:

- změny v daňovém balíčku,
- předložená novela stavebního zákona,
- omezení spojená s pandemií koronaviru,
- vládní nepředvídatelnost,
- časté změny v legislativě.



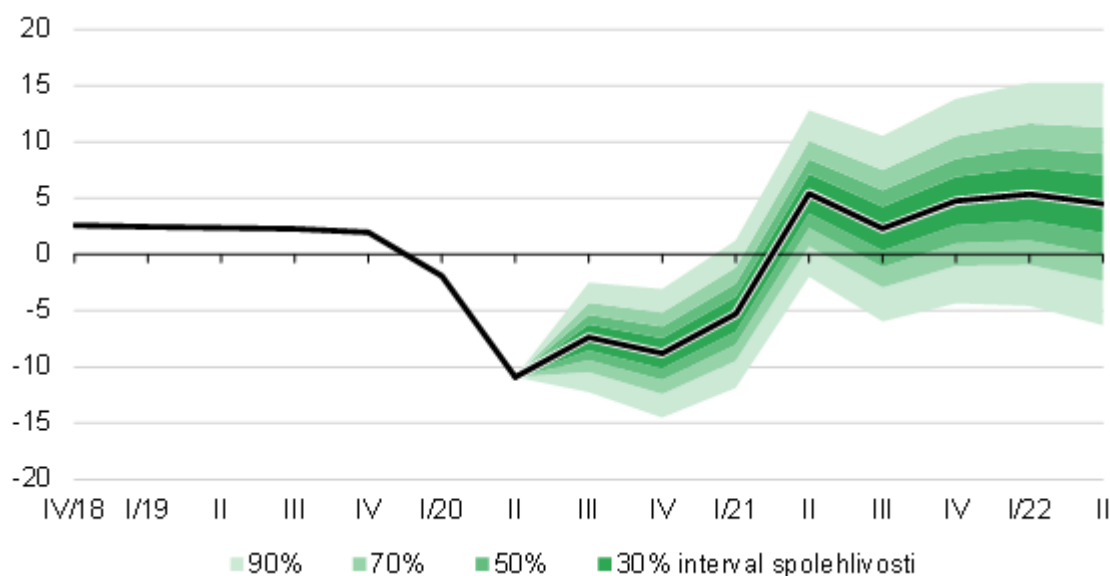
## Ekonomické faktory

Celý svět se nachází v krizi způsobené uzavřením a omezením ekonomik. HDP v roce 2020 výrazně spadlo ve všech zemích světa, někde i dvouciferně. V následujících letech se očekává postupný růst HDP.

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2020	-7,2 %
	2021	1,7 %
	2022	4,2 %

**Tabulka 2. HDP v ČR**

Zdroj: (ČNB, 2021)



**Graf 1. Vývoj HDP v ČR**

Zdroj: (ČNB, 2021)

Průměrná roční míra inflace činila v prosinci 2020 3,2 %. Podle prognózy ČNB by se měla inflace v následujících letech postupně snižovat směrem k 2% inflačnímu cíli. Stavebnictví přeje stabilní ekonomická situace, ale může těžit i z krize. Vysoká míra nejistoty na jaře 2020 způsobila, že se investoři odvrátili od rizikových aktiv a vkládají

své peníze do bezpečnějších aktiv, jako jsou například nemovitosti. V tomto důsledku ceny nemovitostí nespadly oproti ostatním aktivům, když vypukla pandemie koronaviru, a to i přes výpadek turistů. Ceny nemovitostí naopak pokračovaly v růstu, mírně poklesly pouze v centru Prahy, kde byla jejich cena vysoká vzhledem ke krátkodobým pronájmům turistům. Uzavření prodejen také nemělo pro firmu DIPRO likvidační důsledky vzhledem k tomu, že velkoobchod pro podnikatele zůstal otevřený a firma má vlastní e-shop, kde prezentuje svoje zboží. Ten společně s dotacemi vykryl ztráty způsobené uzavřením prodejny pro veřejnost. Naopak co firmu zatížilo, bylo oslabení koruny v 2. čtvrtletí roku 2020. Firma se snaží minimalizovat rizika spojená s pohybem kurzu uzavíráním forwardových obchodů.



**Graf 2. Vývoj kurzu EUR/CZK**

Zdroj: (Kurzy.cz, 2021)

Vzhledem k tomu, že firma nakupuje primárně od dodavatelů ze zahraničí, tak jí prospívá stabilní, spíše posilující měna. Aktuální druhá vlna pandemie již začala dopadat i na stavebnictví. Je zde také vysoké riziko nástupu hypoteční krize vzhledem k velkému objemu zadlužených domácností, nízkým úrokovým sazbám a nárůstu nezaměstnanosti. S ohledem na částečnou promořenost obyvatelstva a proočkování rizikových skupin se očekává uvolnění restrikcí v nejbližších měsících. To by mohlo vyvolat silný ekonomický stimul, vzhledem k tomu, že se pandemie většiny lidí výrazně ekonomicky nedotkla a byli nuceni po celý rok odkládat svou spotřebu. O tom svědčí i 12% nárůst vkladů na

bankovních účtech. Je velice pravděpodobné, že lidé budou našetřené peníze chtít investovat například do zvýšení kvality bydlení.

Ekonomické faktory působící na firmu DIPRO:

- nárůst vkladů na bankovních účtech,
- růst cen nemovitostí,
- pokles HDP,
- vyšší míra inflace,
- oslabená měna a nejistota spojená s vývojem kurzu.

### Sociální faktory

Pandemie koronaviru ukázala lidem nesporné výhody vlastnictví domu se zahradou. V situaci, kdy se omezuje pohyb a lidé jsou nuceni trávit většinu času doma, se zájem o stavbu chalupy nebo rodinného domu zvýšil. Většina obyvatel České republiky aktuálně bydlí tzv. „ve vlastním“. Bydlet ve vlastním má celou řadu výhod. Mezi hlavní výhody lze zařadit snížení finanční náročnosti vzhledem k aktuálním cenám nájmu v některých krajských městech (v poměru k nízkým úrokovým sazbám u hypoték), ale také možnost rozsáhlých rekonstrukcí, s tím spojené investice do úspornějšího vybavení. Většina bytů byla v České republice postavena za socialismu. Tyto byty jsou charakteristické nevzhlednými a již nemoderními koupelnami. V dnešní době je trend tyto byty kupovat, rekonstruovat a dále přeprodat nebo pronajímat. Stále více se také staví dvougenerační domy. To je zapříčiněno postupným stárnutím obyvatelstva a zvyšováním finanční náročnosti na pořízení vlastního bydlení pro mladé rodiny. Nájemní bydlení je populární zejména pro mladé lidi, a to až už studenty studující daleko od domova rodičů, ale také pro pracující, kteří se ještě kompletně neusadili. Tato skupina lidí je cílovou skupinou pro investory pronajímající nově přestavené byty na tzv. studentské. Všechny tyto trendy působí velmi pozitivně na obor podnikání firmy DIPRO. Pandemie také posunula trend práce z domu o roky dopředu. Díky tomu by mohl v budoucnu klesnout zájem o kancelářské prostory a zvýšit se zájem o přestavbu na nemovitosti určené k bydlení. Očekává se, že tento trend nepovolí a lidé budou i s ohledem na ceny nemovitostí postupně preferovat byty ve městě spíše pronajímat

a vlastnit rodinné domy a chalupy, kde si mohou odpočinout a případně odsud i bez problému pracovat. Stále také roste trend stavby domu tzv. „svépomocí“, což sice snižuje zisk stavebním firmám, ale firmy prodávající stavební materiál a vybavení do domu to spíše posiluje.

Sociální faktory působící na firmu DIPRO:

- zájem lidí o zvýšenou kvalitu bydlení.

### **Technologické faktory**

Stavební technologie jde stále dopředu. Již se nestaví na cihlu a maltu. Čím dal více se staví dřevostavby, montované domy, když už cihla, tak broušená na pěnu. Objevuje se nová stavební chemie (lepší lepidla, spárovací hmoty, hydroizolace), nahrazování sprchových vaniček odtokovými žlaby, bidetovací sedátka, větší formáty obkladů/dlažeb až 150 x 300 cm. Očekává se také rozmach chytrých domácností a firmy poskytující vybavení do domu se tomu musejí přizpůsobit. Chytré kuchyně, chytré koupelny, vířivé a masážní vany nabité moderními technologiemi, sanita osvětlená led diodami, to vše se stává realitou. Za luxus jsou lidé ochotní si připlatit a bude to tak i v budoucnu. Aktuálně velkým tématem je také ekologie, s tím dále související úsporné technologie jako například sprchy s menším průtokem vody, toalety s menší nádobou na splachování apod. Technologický pokrok je zřejmý i v technologii obkladů. Výroba z přírodních materiálů (kámen, dřevo) ustupuje a do popředí jde výroba formou digitálního tisku. Firmy jsou pak schopny natisknout prakticky libovolný motiv na čistou keramickou dlažbu, která pak vypadá jako např. kámen. Tyto imitace jsou ekonomicky dostupnější a mají jak pro koupelny, tak i pro kuchyně nebo terasy výhodné vlastnosti.

Technologické faktory působící na firmu DIPRO:

- přechod na metodu digitálního tisku obkladů.
- chytré a úsporné koupelny.

## **Závěry PEST analýzy**

Na základě PEST analýzy byly popsány vnější faktory, které firmu ovlivňují. Tyto faktory jsou charakteristické tím, že je firma nemůže ovlivnit. Politické faktory na firmu působí spíše negativně, jedná se o vládní nepředvídatelnost, špatnou vládní komunikaci a opakované zavírání a otevírání provozů vzhledem k probíhající pandemii. Za pozitivní politický faktor považují pouze novelu stavebního zákona, která však ještě není schválená a opakovaně se vrací k projednání vzhledem k početným připomínkám opozice a zájmových skupin. Z určitého pohledu lze považovat za pozitivní faktor také daňový balíček, který v krátkém období zvedne zaměstnancům čistou mzdu bez nutnosti zvýšení finanční náročnosti na zaměstnavatele. Toto snížení daňového zatížení zaměstnanců je však vládou avizováno pouze na dva roky a bude na příští vládě vysvětlit voličům nutnost jejího opětovného zvýšení. Ekonomické faktory působí opět spíše negativně. Předpokládá se recese spojená s ročním uzávěrem ekonomik, snížení HDP a oslabení měny. Jako pozitivní faktor vidím krátkodobý ekonomický stimul, který s největší pravděpodobností přijde po znovuotevření ekonomiky. Sociální faktory působí spíše pozitivně vzhledem ke zvýšení zájmu o kvalitu bydlení z důvodu práce z domova a přesunu mladých lidí do podnájmu nebo dvougeneračního bydlení. Za negativní faktor považují stárnutí populace, jelikož senioři mnohem méně investují do rekonstrukcí a většinou preferují svůj již zažitý životní standard. Technologické faktory považují rozhodně za pozitivní. Metoda digitálního tisku dovoluje výrobcům nahradit přírodní materiály keramickou dlažbou s potiskem. Do budoucna se také očekává vzestup chytrých koupelen a různých úsporných a ekologických vybavení jako například sprchy s menším průtokem vody, toalety s menší nádobou na splachování apod. Všechny tyto technologie jsou potenciální motivací pro rekonstrukce stávajících koupelen, z čehož bude firma DIPRO rozhodně těžit.

**Tabulka 3. Závěry PEST analýzy**

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Změny v daňovém balíčku	Omezení spojená s pandemií koronaviru
Předložená novela stavebního zákona	Vládní nepředvídatelnost
Nárůst vkladů na bankovních účtech	Časté změny v legislativě
Růst cen nemovitostí	Pokles HDP
Zájem lidí o zvýšenou kvalitu bydlení	Vyšší míra inflace
Přechod na metodu digitálního tisku obkladů	Oslabená měna a nejistota spojená s vývojem kurzu
Chytré a úsporné koupelny	

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.2.2 Porterův model pěti sil

### Konkurenční síla rivality mezi konkurenty v odvětví

Rivalita mezi podniky je v odvětví prodeje stavebního materiálu a sanity vysoká. To platí pro celý obor stavebnictví a vybavení domácnosti. Firmy vedou cenovou válku skrze slevy na sdílené zboží, čímž poškozují všechny podniky v odvětví, nakonec i samy sebe. Z tohoto důvodu si většina firem snaží najít svůj sortiment, případně se domluvit s výrobcem na výrobě nekatalogového zboží. Na tomto sortimentu má potom firma vyšší marži, a proto jej taky aktivně nabízí zákazníkům. Mezi hlavní konkurenty firmy DIPRO patří například Siko, Koupelny Ptáček, Keraservis, Los Kachlos a Keramika Soukup.

### Konkurenční síla substitučních produktů

K obkladům a dlažbám existuje mnoho substitutů. Mezi ty silné můžeme zařadit například vinyl, parkety, plovoucí podlahu, voděodolnou stěrku, tapety, skleněnou desku za kuchyňskou linku (místo obkladů). Firma vyrábí podlahy a obklady metodou digitálního tisku, kde se na keramické dlaždice natiskne motiv připomínající dřevěnou nebo mramorovou podlahu. Substitutem pak je podlaha z kamene nebo betonu. Tyto

substituty považují za slabé vzhledem k tomu, že jsou finančně mnohem náročnější pro zákazníka, a tak nejsou dokonalým substitutem. Substituty pro sanitu jsou minimální. Za substituty nepovažují produkty ze stejného odvětví od konkurenčních značek.

### **Konkurenční síla vstupu nových konkurentů do odvětví**

Riziko vstupu do odvětví nových konkurentů je vysoké. Odvětví je bezpečné, ziskové a s potenciálem do budoucna. Vstup nové potenciální konkurence bude do budoucna snižovat ziskovost odvětví a pro firmu bude čím dál důležitější se umět odlišit a nabídnout zákazníkům zajímavější sortiment za lepší ceny. Velkou roli budou hrát také dodatečné služby jako například poradenství, realizace a přístup firem k vyřizování reklamací. Bariéry vstupu do odvětví jsou relativně nízké. Nová firma si musí najít své dodavatele, což vzhledem k jejich velkému množství není složité. Výhodou jsou slavná jména designerů, ty však není tak snadné získat. Dále je potřeba logistická síť, prostory pro prodejnu a e-shop.

### **Konkurenční síla dodavatelů**

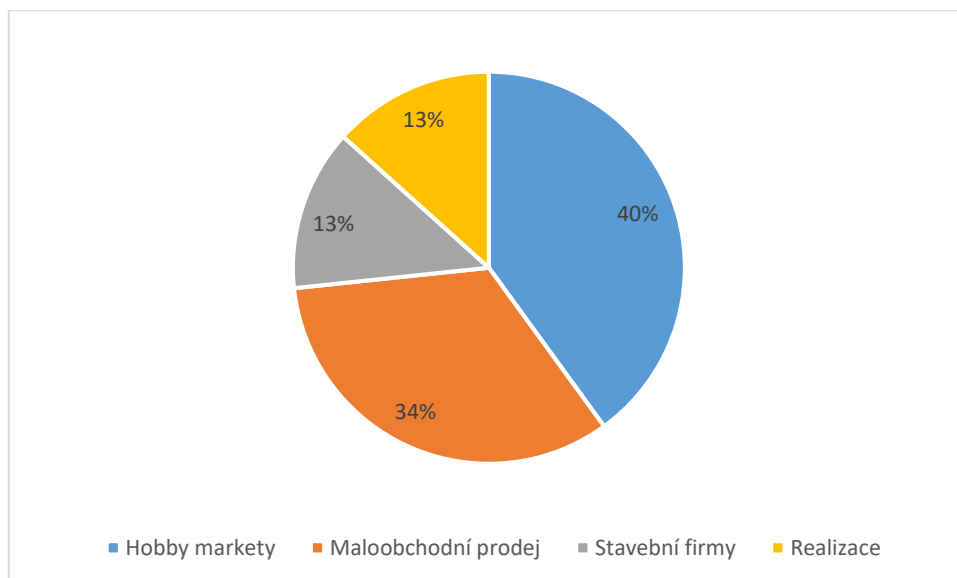
Vyjednávací pozice dodavatelů je špatná, takže konkurenční síla dodavatelů je nízká. To je především způsobeno velkým množstvím firem dodávajících sanitu a obklady k prodejcům. Firma DIPRO má dodavatele, od kterých bere prakticky celý sortiment a cenu si může v podstatě diktovat. Její hlavní dodavatelé se nacházejí v Polsku, Itálii, Španělsku nebo Německu. Mezi významné dodavatele patří například Dřevojas koupelnový nábytek, Schlueter podlahové topení, Wedi konstrukční desky, Kiesel stavební chemie, Novaservis výrobce baterií, Geberit, keramičky Keros, Novabell, Metropol, Kerateam a EnergieKer. Pro firmu je důležité si hlídat výrobní program dodavatele a snažit se o exkluzivitu v prodeji. Firma udržuje s dodavateli přátelské vztahy a své síly agresivně nevyužívá. Vždy se snaží v rámci vzájemné komunikace najít optimální řešení na vzniklé situace (řešení reklamací, zdražování, přednostní nakládání kamionů, vzorky, rezervace zboží, exkluzivita atd.).

## **Konkurenční síla odběratelů**

Opakem je vyjednávací pozice odběratelů. Konkurenční síla odběratelů je vysoká. To platí jak pro velké markety, tak pro malé zákazníky. Prodejci jsou vzhledem k rivalitě a cenové válce schopni jít ve výprodejích i pod svoje výrobní náklady. Tomu napomáhají také internetové portály jako například e-poptávka. Tam si zákazník může zadat poptávku a firmy se mohou pak jenom předhánět v nabídkách. Často se stává, že zákazníci tuto nabídku použijí pouze k vyjednání lepší ceny u původního prodejce, který ani není součástí těchto portálů. Tyto portály jsou ve stavebnictví hojně využívány.

Na grafu 2 je vyznačeno rozdělení odběratelů podle interního zařazení. Z grafu je patrné, že většina odběratelů jsou hobby markety. S těmi se musí firma dělit o marži. Do budoucna se očekává nárůst tržeb v tomto segmentu skrze nově vyjednané smlouvy. Hobby markety mají smluvně ošetřeno dodání v termínu. U maloobchodního prodeje vede individuální přístup k zákazníkům a poradenství. Firma je schopná také obstarat sortiment, který nemá aktuálně v portfoliu, nebo nabídnou vhodnou alternativu ke spokojenosti zákazníků. Pouze 13 % zákazníků objednává také realizaci. Firma soustředí svůj maloobchodní prodej především na zákazníky z Moravy a Slezska, velcí odběratelé však pochází z celé České republiky a ze Slovenska (skrze e-shop) a menší množství odběratelů pochází z Německa (cca 3 %) skrze dlouholeté osobní kontakty jednatele firmy.





**Graf 2. Rozdělení zákazníků**

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s vedením firmy DIPRO

Podíl na maloobchodním prodeji je naznačen skrze statistická data v tabulce 3.

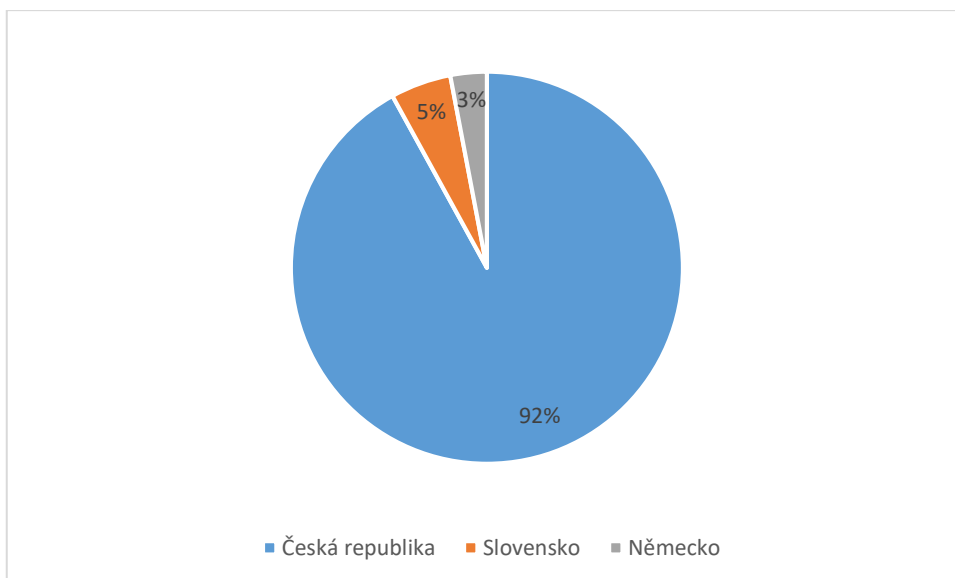
**Tabulka 4. Rozdělení maloobchodního prodeje**

	Období	Brno	Ostrava	E-shop
Návštěvnost za rok	2019	7 500	4 300	39 000
	2020	4 400	1 800	36 000
	2021 (k 1. 5.)	2 300	800	16 000
Průměrná útrata za nákup	2019	10 207	10 088	4 166
	2020	9 967	9 440	5 161
	2021 (k 1. 5.)	9 777	9 394	5 194
Celkový prodej za rok	2019	30 000 000	16 000 000	500 000
	2020	28 000 000	13 000 000	800 000
	2021 (k 1. 5.)	9 000 000	4 500 000	400 000

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s vedením firmy DIPRO

Podíl tržeb za prodej obkladů a dlažby ku sanitě odpovídá poměru zhruba 2:1. Množství prodané stavební chemie je oproti ostatním dvěma položkám zanedbatelné.

Na grafu 3 lze vidět rozdělení velkoobchodního prodeje podle dodávek do jednotlivých zemí.



**Graf 3. Podíl dodávek do hobby marketů podle země**

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s vedením firmy DIPRO

Z grafu jednoznačně vyplývá zaměření na Českou republiku. Slovenský a německý trh se podílí na velkoobchodních dodávkách menšinově. Podíl maloobchodního prodeje mimo Českou republiku je zanedbatelný.

### **Závěry Porterovy metody pěti sil**

Z Porterovy analýzy lze vyvodit, že se firma nachází v silně konkurenčním prostředí, kde spolu jednotlivé firmy bojují skrze cenovou válku. Firmy se tomu snaží bránit nabízením exkluzivního sortimentu a nekatalogového zboží. Síla rivality konkurence je ještě zvýšená díky malým bariérám vstupu do odvětví. Novým firmám stačí najít několik dodavatelů, pronajmout prostory a spustit marketingovou kampaň. Jedinou větší bariérou vstupu je nutnost logistické sítě. Najít si dodavatele pro firmu není příliš náročné vzhledem k jejich vysokému počtu. To ovlivňuje také vyjednávací sílu dodavatelů, která není příliš vysoká. Opakem je vyjednávací síla zákazníků, která vzhledem k velkému množství firem v odvětví a srovnávacím portálům je vysoká. Substituty k obkladům a dlažbě existují, ale nejsou pro firmu přímo ohrožující. Substituty k sanitě jsou minimální.

**Tabulka 5. Závěry Porterova modelu pěti sil**

Typ	Síla	Faktory
Síla rivality konkurence	Velká	Velké množství firem v odvětví Cenová válka u sdíleného sortimentu Nekatalogový sortiment
Síla substitučních produktů	Střední	Velké množství substitutů k obkladům Velké množství substitutů k dlažbám Malé množství substitutů k sanitě
Síla hrozby vstupu konkurence	Velká	Malé bariéry vstupu do odvětví Ziskovost odvětví
Síla dodavatelů	Malá	Velké množství dodavatelů
Síla odběratelů	Velká	Srovnávací portály

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

V této kapitole bude provedena analýza vnitřního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S a finanční analýzy.

### 2.3.1 McKinsey 7S

McKinseyho model se zabývá faktory, které ovlivňují úspěch firmy zevnitř společnosti. Mezi faktory podle McKinseyho patří strategie, struktura, styl řízení, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

#### Strategie

Firemní strategie není oficiálně stanovena. Za firemní strategii však lze považovat dlouhodobé udržení stávajících zákazníků a získávání nových. Firma nemá jasně stanovenou vizi ani plán, jak té vize dosáhnout. Firemním cílem je dosahovat stabilních tržeb v minimální výši 150 milionů Kč. Firma plánuje spíše na operativní úrovni. Firma

má stanovenou určitou obchodní strategii ve vztahu k hobby marketům a má také svou obchodní strategii pro maloobchod. Obchodní strategií pro hobby markety je nabídnout výhodnou marži a držet velké množství zásob, především z důvodu vysokých pokut za nedodání zboží v termínu. Obchodní strategie pro maloobchodní prodej je především individuální přístup k zákazníkům, odborné poradenství a konkurenční nabídka. Firma zákazníkům rovněž nabízí odbornou rekonstrukci. Tato služba se vztahuje pouze v případě zakoupení materiálu na prodejně, případně v dojezdové vzdálenosti. Firma na této službě negeneruje téměř žádný zisk a poplatek za ni odpovídá nákladům. Z funkční strategie stojí za zmínku marketingová strategie a personální strategie. Marketing firmě dělá externí společnost. Marketingovou strategií je především dostat lidi na prodejnu. Tam je již silný tým prodejců schopen potenciální zákazníky přesvědčit ke koupi. Firma odhaduje, že 9 z 10 zákazníků, kteří přišli s vážným úmyslem nakoupit, tak i učiní. Firemní kampaň se omezuje na internetový marketing (Facebook, Instagram, YouTube) a několik billboardů po Brně. Personální strategií je dát zaměstnancům konkurenční mzdu, finanční a nefinanční benefity (prodejcům a obchodním zástupcům provizi z prodeje jako motivační složku mzdy, stravenky, multisport kartu) a udržovat přátelskou atmosféru ve firmě.

## **Struktura**

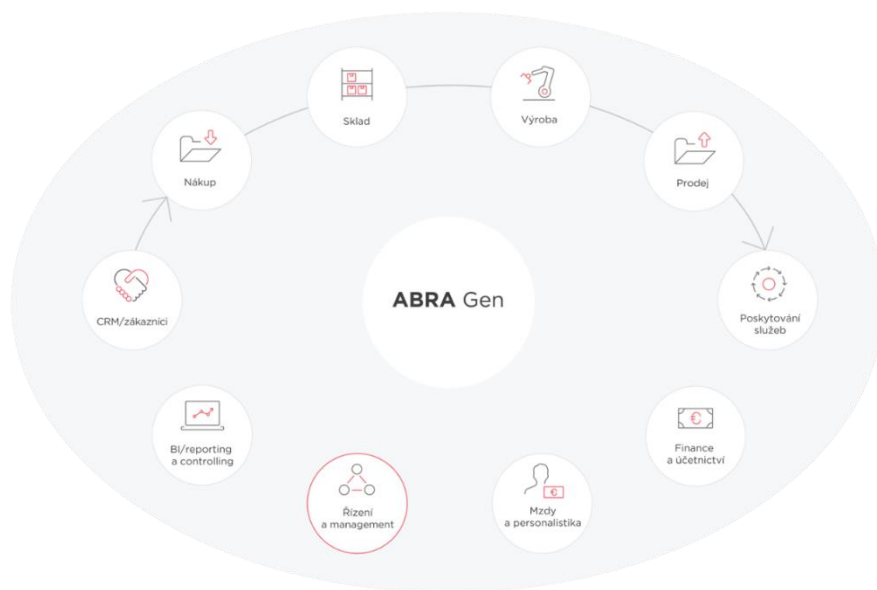
Struktura ve firmě je liniová. Jednatel firmy je nadřazen všem ostatním zaměstnancům, dělá všechna strategická rozhodnutí, vyjednává s dodavateli, shání kontakty, řeší finanční záležitosti a má konečné slovo ve všech rozhodnutích. Firma se logicky dělí na několik oddělení (prodejní, nákupní, logistické, ekonomické a marketingové). Každé oddělení má přidělenou zodpovědnou osobu, která za dané oddělení zodpovídá. Každá ze dvou prodejen má také svého vedoucího. Vedoucí prodejen rozhodují o tom, jaké zboží mají odprezentované (prezentační kóje), dále řídí každodenní provozní záležitosti.

## **Styl řízení**

Styl řízení je demokratický. Jednatel deleguje část svých rozhodnutí na vedoucí prodejen. Jednatel má však konečné slovo ve všech rozhodnutích. Ve firmě také platí, že každý zaměstnanec se může vyjádřit a říct svůj názor. Prodejcům je poskytnuta velká míra svobody ve vyjednávání se zákazníky.

## Systémy

Ve firmě se ke komunikaci používají firemní telefony a e-mail. Zpracování informací probíhá skrze firemní informační systém ABRA GEN. Informační systém se stará o všechny firemní úkony – skladové hospodářství, prodej, nákup, účetnictví, reporting. Pouze o mzdy se stará externí firma. Všechny oblasti, které systém ABRA GEN pokrývá, jsou schematicky vyznačené na obrázku 4.



**Obrázek 4. Informační systém ABRA GEN**

Zdroj: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/rizeni-management/>

## Spolupracovníci

Firma má 25 zaměstnanců na HPP a několik nasmlouvaných OSVČ. Prodejci jsou klíčovými zaměstnanci pro firmu. Dostávají provizi z prodeje jako motivační složku mzdy. Každý prodejce vidí v systému, za jakou cenu bylo zboží pořízeno a jaká marže musí zůstat ve firmě. Zbytek je proces vyjednávání, ze kterého má potom prodejce provizi. Vedení neorganizuje žádná setkání s jednotlivými zaměstnanci pro zhodnocení jejich práce. Kvůli tomu vedení podniku nemá dostatek informací o názorech zaměstnanců ani dostatek zpětné vazby. Pokud je někdo nespokojen, dovídá se to spíše z druhé ruky nebo až když zaměstnanec podá výpověď.

Nábor zaměstnanců probíhá skrze internetové portály k tomu určené nebo na doporučení. Hlavním kritériem je u prodejců znalost oboru stavebnictví a schopnost prodat. Tato schopnost se dle jednatele firmy nedá naučit a zaměstnanec jí musí mít v sobě. To, zda ji zaměstnanec má, nebo nemá, firma při náboru konkrétněji netestuje, ale zjišťuje to až v průběhu zkušební doby.

### **Schopnosti**

Zaměstnanci ve firmě se pravidelně školí od výrobců materiálů. Znalost materiálů je nezbytná pro prodejce vzhledem k tomu, že firma poskytuje také poradenský servis. Zaměstnanci dochází pravidelně na školení bezpečnosti a skladníci chodí na kurz vysokozdvížného vozíku. Zaměstnancům byl nabídnut kurz cizího jazyka, ale nebyl o něj dostatečný zájem. Zaškolit nového zaměstnance trvá zhruba rok, pokud nemá zkušenosti v oboru, a tři měsíce, pokud již předchozí zkušenosti má.

### **Sdílené hodnoty**

Kultura úspěšné organizace musí být postavená na hodnotách, které zaměstnanci znají a rozumí jim. Hodnoty ve firmě jsou poskytovat ten nejlepší servis zákazníkům, a to od poradenství přes prodej až po dodávku a instalaci. Vše ke spokojenosti zákazníka. Ve firmě jsou vztahy velmi přátelské, to podporuje výkony zaměstnanců a udržuje dobrou atmosféru.

### **Závěry McKinseyho 7S analýzy**

Z interní analýzy firmy vidíme, že strategií firmy je udržení svých zákazníků a získávání nových. Firma nemá stanovenou žádnou vizi ani dlouhodobou strategii. Firma plánuje spíše na operativní úrovni. Jediným nepsaným cílem firmy je dosahovat konstantních tržeb alespoň 150 mil. Kč a do budoucna tento cíl zvýšit na 200 mil. Kč. Toho se firma snaží dosáhnout individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Marketing se soustředí na internetovou kampaň (Facebook, Instagram, YouTube) a několik billboardů po Brně. Firma se nenachází v hlavní ulici, takže není jednoduché pro zákazníka ji najít, pokud ji nehledá. Marketingovou strategií je dostat potenciální zákazníky na e-shop, v lepším případě na pobočku. Povědomí mezi lidmi o značce je nízké i vzhledem k tomu,

že firma nevyužívá reklamu v televizi a rádiu. To vedení obhajuje regionálním zaměřením firmy. Vedení společnosti se skládá z jednatele společnosti, ten má konečné slovo ve všech rozhodnutích, domlouvá zakázky, hlídá finance podniku a dohlíží na plnění cílů společnosti. Firma má také dvě pobočky – jednu v Brně a druhou v Ostravě. Firma funguje na blízkých, přátelských vazbách mezi zaměstnanci a vztahu založeném na respektu a pochopení mezi zaměstnanci a vedením. Zaměstnanci dostávají řadu finančních i nefinančních benefitů. Vedení odhaduje, že zaměstnanci pracují na 60–70 %, fluktuaci zaměstnanců však hodnotí jako nízkou. Vedení neorganizuje žádná setkání tzv. 1:1 se zaměstnanci, a tak nezná konkrétní názory zaměstnanců a potenciální nespokojenost odhaluje až se zpožděním. Nábor nových zaměstnanců probíhá skrze pracovní portály a přes doporučení. Zaučit nové zaměstnance trvá několik týdnů, pokud jsou z oboru stavebnictví, a několik měsíců, pokud jsou z oboru prodeje. V případě zaměstnanců bez předchozích pracovních zkušeností trvá zaučení odhadem rok. Firma netestuje při náboru zaměstnanců schopnosti prodeje dostatečně a nechává je se osvědčit až v praxi. Seznam pozitivních a negativních faktorů můžeme naleznout v tabulce 6.

**Tabulka 6. Zhodnocení McKinseyho 7S analýzy**

<b>Pozitivní faktory</b>	<b>Negativní faktory</b>
Nízká fluktuace zaměstnanců	Malé povědomí zaměstnanců o cílech společnosti
Silný tým prodejců	Malé povědomí vedení o názorech zaměstnanců
Přátelské vztahy na pracovišti	Náborový proces
Finanční a nefinanční benefity	Malé povědomí o značce mezi veřejností

## 2.4 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti DIPRO bude provedena na základě teoretických východisek z první kapitoly této práce. Postupně bude provedena analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Zdrojem dat pro finanční analýzu budou účetní uzávěrky (rozvaha + výkaz zisku a ztráty) a výroční zprávy za roky 2015 až 2019.

### 2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci této analýzy bude provedena horizontální analýza aktiv a pasiv, ale také horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Dále bude provedena vertikální analýza aktiv a pasiv.

#### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 7. Horizontální analýza aktiv

	2015		2016		2017		2018		2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Aktiva celkem</b>	-3166	-3.81	5253	6.57	-461	-0.54	3597	4.24	-4455	-5.04
Dl. majetek	-928	-4.48	-261	-1.32	1549	7.94	-732	-3.48	-1201	-5.91
Dl. nehmotný majetek	105	x	-39	-37.14	-40	-60.61	-26	-100	0	x
Dl. hmotný majetek	-1033	-4.99	-222	-1.13	1587	8.16	-703	-3.34	-1203	-5.92
Dl. finanční majetek	0	x	0	x	0	x	0	x	0	x
<b>Oběžná aktiva</b>	-1313	-2.14	5523	9.21	-1993	-3.04	2345	3.69	-1353	-2.05
Zásoby	-3041	-7.27	8775	22.64	-3672	-7.72	-3509	-8.00	2145	5.32
Dl. pohledávky	-24	-4.75	-44	-9.15	-37	-8.47	-57	-14.25	-114	-33.24
Kr. pohledávky	1258	7.01	-2979	-15.51	-1083	-6.67	-243	-1.60	-3233	-21.69
Peněžní prostředky	494	47.27	-229	-14.88	2799	213.66	6154	149.77	-151	-1.47
Časové rozlišení	-925	-82.00	-7	-3.45	-19	-9.69	-16	-9.04	99	61.49

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V roce 2015 si firma pořídila nový software za 855 tis. Kč. Po odečtení oprávek vzrostl nehmotný majetek společnosti z 0 na 105 tis. Kč. V roce 2015 si lze všimnout také nárůstu krátkodobých pohledávek o 1,25 mil. Kč a nárůstu peněžních prostředků o téměř 50 %.



Ostatní aktiva v daném roce spíše klesaly. V rámci investiční činnosti si firma v roce 2016 pořídila nákladní automobil IVECO za pořizovací cenu 700 tis. Kč. V témže roce firma snížila množství krátkodobých pohledávek téměř o 3 mil. Kč. To se významně projevilo následující rok na množství peněžních prostředků firmy. V roce 2016 je vidět významný nárůst zásob. To bylo způsobeno 12 nedokončenými stavbami (firma na základě živnostenského oprávnění na provádění staveb, jejich změn a odstraňování, realizuje dodávky zboží včetně montáže), které byly zaúčtovány jako nedokončená výroba. V roce 2017 bylo 11 z 12 těchto staveb dokončeno a stav zásob výrazně poklesl. V rámci investiční činnosti si firma v roce 2017 pořídila vysokozdvizný vozík za pořizovací cenu 1,9 mil. Kč a také paletové regály za pořizovací cenu 638 tis. Kč. V roce 2018 firma opět investovala nakoupila osobní automobil Volkswagen za pořizovací cenu 730 tis. Kč a počítač za pořizovací cenu 55 tis. Kč. Také byla dokončena a vyfakturovaná poslední nedokončená stavba za cenu 1.8 mil. Kč. Peněžní prostředky na firemním účtu v roce 2018 výrazně vzrostly o 6 mil. Kč. V roce 2019 firma neinvestovala do žádného hmotného ani nehmotného majetku. Jedinou významnou změnou na straně aktiv bylo snížení množství krátkodobých pohledávek o více než 3 mil. Kč.

## Horizontální analýza pasiv

**Tabulka 8. Horizontální analýza pasiv**

	2015		2016		2017		2018		2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Pasiva celkem</b>	-3166	-3.81	5253	6.57	-461	-0.54	3597	4.24	-4655	-5.27
Vlastní kapitál	-1163	-2.63	2755	6.39	2488	5.43	2722	5.63	2966	5.81
Základní kapitál	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Ážio a kap. fondy	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Fondy ze zisku	80	3.80	40	1.83	46	2.07	11	0.48	66	2.89
VH. minulých let	-451	-1.24	769	2.14	2656	7.22	2492	6.32	2661	6.35
VH. běžného účetního období	-792	-49.44	1946	240.25	-214	-7.76	219	8.62	239	8.66
Cizí zdroje	-1994	-5.13	2498	6.78	-2949	-7.49	-1125	-3.09	-5421	-15.4
Rezervy	0	x	0	x	0	x	0	x	0	X
Dl. závazky	-1157	-10.37	0	0.00	2761	27.61	-559	-4.38	-569	-4.66
Kr. závazky	4476	21.61	2507	16.56	-5710	-19.45	-566	-2.39	-4852	-21
Časové rozlišení pasiv	0	0.00	-9	-100.00	0	x	0	x	0	X

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Firmě za daří v posledních letech snižovat závazky k bankovním a úvěrovým institucím. K největšímu snížení došlo v roce 2015 a to o 5 mil. Kč, tento jev však není z tabulky 5 patrný vzhledem k tomu, že se do roku 2016 bankovní úvěry účtovaly do zvláštní kategorie (B. IV) a tabulka byla vytvořena podle nových pravidel účetnictví z roku 2016, kdy jsou již bankovní úvěry součástí kategorie závazků (C.). Základní kapitál a kapitálové fondy se po celé sledované období nezměnily. Firma nedrží žádné rezervy. Firma k 31. 12. 2012 vydala z pozice emitenta dluhopisy v celkové hodnotě 10 mil. Kč a roční úrokovou sazbou ve výši 7 %. Tyto dluhopisy upsali a uhradili v roce 2012 společníci firmy DIPRO trade s.r.o. Ing. Michal Procházka a Ing. Yvona Procházková, každý v celkové hodnotě 5 mil. Kč. Po sledované období nebyly vydané žádné další dluhopisy a firma pouze každoročně vyplácí úroky z již vydaných dluhopisů. Z analýzy pasiv lze vyzdvihnout zvýšení VH z běžného účetního období v roce 2016 o téměř 2 mil. Kč. Tento jev přisuzují výraznému snížení množství pohledávek z předchozí analýzy aktiv. Změny na straně aktiv byly z velké části financovány z vlastních zdrojů podniků, a proto meziroční změny cizích zdrojů po sledované období spíše klesaly.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

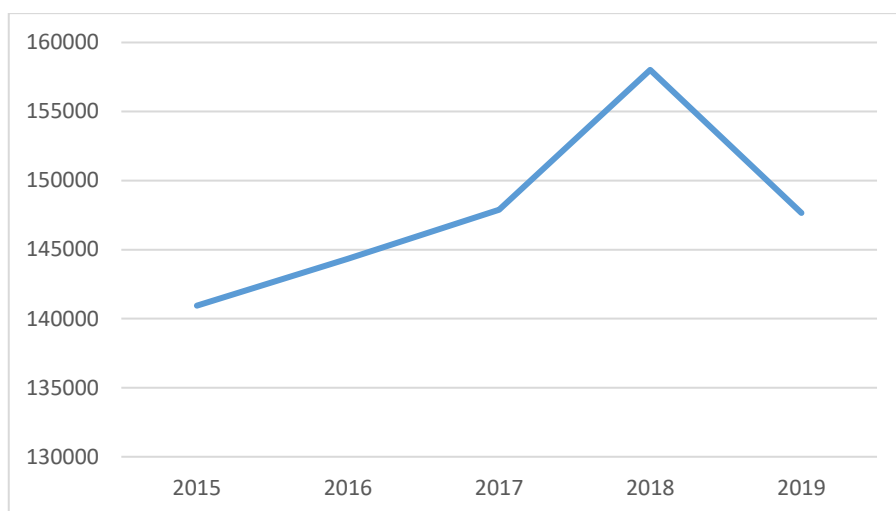
**Tabulka 9. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

	2015		2016		2017		2018		2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej výrobků a služeb	-40	-0.18	-4580	-20.99	8588	49.80	3881	15.02	-5599	-18.84
Tržby za prodej zboží	10531	9.70	7985	6.70	-5044	-3.97	6244	5.12	-4752	-3.70
Výkonová spotřeba	402	1.30	101165	322.94	-4081	-3.08	10629	8.28	-7221	-5.19
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	x	-4838	x	7861	-162.48	-1208	-39.96	-1815	-100
Osobní náklady	469	5.53	279	3.12	1369	14.84	106	1.00	-198	-1.85
Úpravy hodnot v provozní oblasti	763	51.90	-3609	-161.6	2415	-175.51	996	95.86	-236	-11.6
Ostatní provozní výnosy	-892	-75.08	21	7.09	254	80.13	429	75.13	168	16.8

Ostatní provozní náklady	861	43.44	1624	57.12	-3416	-76.47	-270	-25.69	-216	-27.66
Provozní VH	-982	-24.87	1727	58.23	-350	-7.46	301	6.93	-497	-10.7
Výnosové úroky	-267	-47.42	-50	-16.89	-93	-37.80	-94	-61.44	-119	-201.7
Nákladové úroky	-38	-4.45	-79	-9.69	15	2.04	-6	-0.80	-12	-1.61
Ostatní finanční výnosy	214	189.38	-183	-55.96	527	365.97	-375	-55.89	321	108.45
Ostatní finanční náklady	23	1.38	-751	-44.33	-337	-35.74	214	35.31	-447	-54.51
Finanční VH	35	-1.82	617	-32.71	736	-58.00	-677	127.02	661	-54.63
VH před zdaněním	-947	-46.72	2324	215.19	406	11.93	-376	-9.87	164	4.78
Daň z příjmů	-155	-36.47	378	140.00	621	95.83	-596	-46.97	-75	-11.14
VH za účetní období	-792	-49.44	1946	240.25	-214	-7.76	219	8.62	239	8.66

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Pro objektivitu analýzy je také nutné uvést, že nárůst výkonové spotřeby o 100 mil. Kč v roce 2016 byl způsoben změnou zákona o účetnictví, kdy od roku 2016 byly do výkonové spotřeby přidány také náklady vynaložené na prodané zboží. Zajímavým údajem jsou meziroční rostoucí osobní náklady. I když firma drží po sledované období stejný počet zaměstnanců, mzdové náklady meziročně rostly. V roce 2015 můžeme také vidět, že výrazně poklesly ostatní provozní výnosy, což vedlo k poklesu provozního výsledku hospodaření téměř o 1 mil. Kč. Výsledky hospodaření i vzhledem k růstu tržeb meziročně spíše rostly. Dlouhodobým cílem společnosti bylo dosahovat tržeb 150 mil. Kč. Z grafu 3 vidíme, že se firmě podařilo překonat cíl v roce 2018 a poté výše tržeb klesla pod stanovený cíl.



**Graf 4. Tržby celkem za období 2015 až 2019**

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Vertikální analýza aktiv

**Tabulka 10. Vertikální analýza aktiv**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Dl. majetek	24.89 %	24.72 %	22.89 %	24.84 %	23.00 %
Dl. nehmotný majetek	0.00 %	0.13 %	0.08 %	0.03 %	0.00 %
Dl. hmotný majetek	24.89 %	24.59 %	22.81 %	24.81 %	23.00 %
Dl. finanční majetek	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
<b>Oběžná aktiva</b>	73.75 %	75.03 %	76.88 %	74.95 %	74.55 %
Zásoby	50.29 %	48.48 %	55.79 %	51.76 %	45.68 %
Dl. pohledávky	0.61 %	0.60 %	0.51 %	0.47 %	0.39 %
Kr. pohledávky	21.60 %	24.03 %	19.05 %	17.87 %	16.87 %
Peněžní prostředky	1.26 %	1.92 %	1.54 %	4.85 %	11.62 %
Časové rozlišení	1.36 %	0.25 %	0.23 %	0.21 %	0.18 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vertikální analýza aktiv nám vyjadřuje procentní složení jednotlivých složek bilanční sumy. Za bilanční sumu byla zvolena položka aktiva celkem. Z analýzy vidíme, že největší podíl na aktivech mají zásoby zboží, dále potom hmotný dlouhodobý majetek a krátkodobé pohledávky. Větší množství zásob je typické pro firmy zabývající se prodejem sortimentu. Zde je tento jev ještě posílený dodávkou sortimentu do několika

hobby marketů. Tyto hobby markety vyžadují rychlé dodávky zboží a plnění domluvených termínů si jistí vysokými smluvními pokutami. Firma však drží i velké množství starých zásob vzniklých dříve nevhodně uzavřenými smlouvami s dodavateli. Tyto zásoby jsou sice prodejné, ale velmi špatně, a tak postupně ztrácí na hodnotě a zbytečně vážou firemní prostředky.

Výše hmotného dlouhodobého majetku a výše krátkodobých pohledávek zcela odpovídá odvětví.

### Vertikální analýza pasiv

Tabulka 11. Vertikální analýza pasiv

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Vlastní kapitál	53.24 %	53.90 %	53.81 %	57.04 %	57.79 %
Základní kapitál	3.13 %	3.25 %	3.05 %	3.07 %	2.94 %
Ážio a kap. fondy	1.80 %	1.88 %	1.76 %	1.77 %	1.70 %
Fondy ze zisku	2.53 %	2.73 %	2.61 %	2.68 %	2.58 %
VH. minulých let	43.85 %	45.02 %	43.15 %	46.52 %	47.45 %
VH. běžného účetního období	1.93 %	1.01 %	3.23 %	3.00 %	3.13 %
Cizí zdroje	46.75 %	46.10 %	46.19 %	42.96 %	39.94 %
Rezervy	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
Dl. závazky	13.42 %	12.51 %	11.74 %	15.06 %	13.81 %
Kr. závazky	24.92 %	31.50 %	34.46 %	27.91 %	26.13 %
Časové rozlišení pasiv	0.01 %	0.01 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vertikální analýza pasiv nám vyjadřuje procentní složení jednotlivých složek bilanční sumy. Za bilanční sumu byla zvolena položka pasiva celkem. Největší podíl na pasivech má vlastní kapitál firmy. Na něm se nejvyšší mírou podílí výsledek hospodaření z minulých let. Druhou složkou pasiv jsou cizí zdroje. Na těch se výrazně podílí krátkodobé závazky (většinově závazky dodavatelům). Firma také vydala dluhopisy v celkové hodnotě 10 mil. Kč a má k dispozici kontokorent u banky do výše 10 mil. Kč.

Dlouhodobé a krátkodobé závazky odpovídají odvětví, ve kterém se firma nachází.

## 2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů je typická především dvěma ukazateli, a to ukazatelem čistého pracovního kapitálu (ČPK) a ukazatelem čistých pohotových prostředků (ČPP).

**Tabulka 12. Analýza rozdílových ukazatelů**

Ukazatel (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	34802	36153	39870	42781	46280
Čisté pohotové prostředky	-23171	-27616	-19144	-12481	-7894

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z analýzy rozdílových ukazatelů vyplývá, že čistý pracovní kapitál dosahuje vysokých kladných hodnot a čisté pohotové prostředky vysokých záporných hodnot. Tyto hodnoty odpovídají vysokému množství zásob, které jsou součástí ČPK, ale nejsou součástí ČPP. V případě, že by firma měla uhradit všechny své závazky například dodavatelům (největší zastoupení), musela by buď prodat málo likvidní zásoby anebo si půjčit od banky skrze kontokorent. První způsob je značně neefektivní vzhledem k tomu, že firma by musela prodat zásoby vytvořené dodávkami dodavatelů, aby zaplatila závazky dodavatelům. Mnohem lepší by bylo domluvit se s dodavatelem na častějším závozu zboží, což by znamenalo menší množství prostředků vázaných v zásobách a menší množství závazků. Potom by se poměr snížil a ČPP by se přiblížilo k nule. Druhá možnost tedy zaplatit kontokorentem s nízkou úrokovou sazbou je efektivnější. Kontokorent má firma aktuálně nastavený na 10 mil. Kč a vzhledem k tomu, že firma za sledované roky navyšovala svoje peněžní prostředky, tak by tento limit v roce 2019 již stačil k uhrazení všech krátkodobých závazků. Třetí možností je již zmiňované navýšení peněžních prostředků. Tyto prostředky jsou však pro firmu drahé vzhledem k oportunitní nákladům, a proto považují výši záporného ČPP do výše smluvního kontokorentu za efektivnější alternativu. Nejefektivnější možností je snížení množství zásob. Pro rok 2019 by takové snížení odpovídalo 10 % zásob s druhotným efektem nárůstu peněžních prostředků volných k efektivnější investici. Takové snížení množství zásob (přednostně ze staršího sortimentu) firmu nikterak neohrozí ve schopnosti dodávat sortiment do hobby marketů.

### 2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatele likvidity

Tabulka 13. Ukazatele likvidity

	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	0.06	0.04	0.17	0.44	0.55
Pohotová likvidita	0.84	0.61	0.83	1.11	1.21
Běžná likvidita	2.38	2.23	2.69	2.85	3.54

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Ukazatele likvidity značí, s jakým úsilím je firma schopná vyrovnat své závazky. Doporučené hodnoty jsou:

- okamžitá likvidita – 0,2 až 0,5,
- pohotová likvidita – 0,5 až 1,5,
- běžná likvidita – 1,5 až 2,5.

Firma si v celém sledovaném období udržela dostatek jak pohotové, tak běžné likvidity. Nedostatek shledávám v množství okamžité likvidity v roce 2015 a 2016. Tento nedostatek však firma ve sledovaném období napravila. Firma drží velké množství zásob, a proto po zvýšení peněžních prostředků od roku 2017 se navýšila také běžná likvidita, která přesáhla doporučenou hranici. Neodůvodněné držení velkého množství zásob je pro firmu neefektivní a finanční prostředky by firma mohla využít s větším výnosem například investicí do zařízení, anebo s větší likviditou například formou investice do cenných papírů obchodovaných na burze.

#### Ukazatele rentability

Tabulka 14. Ukazatele rentability

	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	0.04	0.06	0.05	0.05	0.05
ROE	0.02	0.06	0.05	0.05	0.06
ROS	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z tabulky 11 vyplývá, že firma dosahuje nižší rentability aktiv (ROA). Je to zapříčiněno tím, že firma drží velké množství zásob a peněžních prostředků, nedochází tak k efektivnímu využití aktiv. Kvůli tomu, že jsou tyto zdroje neefektivně vázány, vlastníci nedosahují zisků, které by plynuly z efektivnějšího využití volných finančních prostředků a prostředků držených ve formě zásob. Toto pravidlo potvrzuje ukazatel ROE, kde doporučená hodnota je  $ROE > ROA$ . Rentabilita tržeb (ROS), vypočtená z čistého zisku, se ve sledovaném období pohybuje okolo 20 %. Tento ukazatel je zcela v pořádku a odpovídá průměrné marži v odvětví.

### Ukazatele zadluženosti

**Tabulka 15. Ukazatele zadluženosti**

	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0.46	0.46	0.43	0.40	0.36
Koeficient samofinancování	0.54	0.54	0.57	0.58	0.64
Míra zadluženosti	0.86	0.86	0.75	0.69	0.55
Úrokové krytí	3.64	6.38	5.78	6.23	5.66

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vlastní zdroje financování jsou obecně brány jako dražší. Je to způsobeno tzv. daňovým štítem (úroky jsou daňově uznatelná položka). Z ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování vyplývá, že firma používá spíše vlastní zdroje k financování, ale ne tolik, aby byla neefektivní. Poměr lehce na stranu koeficientu samofinancování je zcela v pořádku.

Doporučené hodnoty míry zadluženosti se velmi liší odvětví od odvětví. Firmy v určitých odvětvích si mohou dovolit i dluh přesahující vlastní kapitál. Míra zadluženosti menší než 1 značí, že vlastní kapitál firmy dostačuje na zaplacení všech dluhů společnosti.

Ukazatel úrokového krytí nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Za doporučenou hodnotu se obecně uvádí minimálně trojnásobek. Firma toto doporučení splňuje po celé sledované období.



## Ukazatele aktivity

Tabulka 16. Ukazatele aktivity

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1.76	1.69	1.74	1.79	1.76
Doba obratu zásob	99.01	118.56	106.78	91.94	103.61
Rychlost obratu zásob	3.64	3.04	3.37	3.92	3.47
Doba obratu pohledávek	50.30	41.57	37.85	34.74	29.02
Rychlost obratu pohledávek	7.16	8.66	9.51	10.36	12.41
Doba obratu závazků	64.34	73.23	57.58	52.60	44.46
Rychlost obratu závazků	5.59	4.92	6.25	6.84	8.10

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Ukazatele aktivity potvrzují již zjištěné skutečnosti, že firma drží příliš velké množství zásob. Průměrná doba obratu zásob je 100 dní, to je i přes tradičně vyšší dobu obratu zásob v odvětví hodně. Z toho vyplývá i rychlost obratu, která je malá. Doba obratu pohledávek se ve sledovaném období snižuje, což vypovídá o vyšší a rychlejší vymahatelnosti pohledávek. Firma dosáhla doby obratu pohledávek v roce 2019 hodnoty nižší než 30 dní a to je lepší než oborový průměr. Doba obratu závazku je spojena také s dobou obratu zásob, a to vzhledem k tomu, že většina závazků je k dodavatelům zboží. Firma dosahuje doby obratu závazků v průměru 60 dní, což zhruba odpovídá oborovému průměru.

### 2.4.4 Altmanův model

Pro výpočet Altmanova bankrotního modelu byly použity váhy a údaje pro společnost, která není veřejně obchodovatelná na burze.

Tabulka 17. Altmanův model

Ukazatel	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
x1	0.717	0.44	0.42	0.47	0.48	0.55
x2	0.847	0.49	0.49	0.52	0.53	0.60
x3	3.107	0.04	0.06	0.05	0.05	0.05
x4	0.420	1.17	1.16	1.33	1.45	1.81
x5	0.998	1.76	1.69	1.74	1.79	1.76
Hodnoty Z skóre		3.09	3.07	3.24	3.35	3.57

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z tabulky 17 je patrné, že za celé sledované období hodnoty Z skóre Altmanova modelu neklesly pod hodnotu 2,9. Firma se tedy řadí do pásma prosperity. Z tabulky je rovněž patrná vzestupná tendence, což svědčí o pozitivním vývoji firmy.

#### 2.4.5 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test byl zpracován v souladu s teoretickými poznatky zpracované v první části této diplomové práce. Provozní cash flow bylo vypočteno jako součet EAT a odpisů. Výkony byly vypočteny jako součet tržeb za prodej zboží, tržeb za prodej výrobků a služeb a změny stavu zásob.

**Tabulka 18. Kralickův Quick test**

Ukazatel	2015		2016		2017		2018		2019	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
R1	0.54	4.00	0.54	4.00	0.57	4.00	0.58	4.00	0.64	4
R2	11.61	2.00	27.57	3.00	9.02	2.00	5.22	2.00	4.12	1
R3	0.04	1.00	0.06	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1
R4	0.02	1.00	0.01	1.00	0.02	1.00	0.03	1.00	0.03	1
Výsledek		2.00		2.25		2.00		2.00		1.75

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Společnost DIPRO se dle Kralickova Quick testu řadí do pásma šedé zóny. Tento výsledek je způsoben především horší výnosností, která je zapříčiněna především velkým množstvím kapitálu vázaného v zásobách.

#### Závěry finanční analýzy

Z finanční analýzy jednoznačně vyplývá závěr, že firma drží velké množství zásob, tím neefektivně nakládá se svými finančními prostředky. I s ohledem na fakt, že vyšší množství zásob je typické pro odvětví, ve kterém se firma pohybuje, tuto skutečnost považují za negativní faktor. U firmy bylo možné sledovat pozitivní vývoj ukazatelů finanční analýzy v čase. Firmě postupně rostou tržby a v roce 2018 dokonce překonala svůj cíl celkových tržeb v hodnotě 150 mil. Kč. Tento faktor považují za silně pozitivní. Firma také v průběhu sledovaného období zásadně zvýšila své peněžní prostředky, které sice nejsou příliš rentabilní, avšak jejich vysoká likvidita firmě umožňuje pružně reagovat na vzniklé situace. Tento faktor rovněž označují za pozitivní. K dalšímu důležitému

faktoru vycházejícímu z finanční analýzy řadím financování aktiv spíše z vlastních zdrojů. Financování aktiv z vlastních zdrojů není příliš efektivní a i ve vztahu k daňovému štítu je dražší. Tento faktor s ohledem na potenciálně lepší způsob využití vlastních zdrojů považuji za negativní. Dobu obratu pohledávek se firmě dařilo ve sledovaném období snižovat, v roce 2019 dosáhla méně než 30 dnů. To je velmi pozitivní faktor, který je lepší než průměr v odvětví. Doba obratu závazků a celková závislost firmy na cizích zdrojích odpovídá průměru v odvětví. Rentabilita aktiv dosahuje v průměru 5 %, což považuji za mezní hranici, u které se ještě podnikání spíše vyplatí. Tento faktor řadím mezi negativní. Z finanční analýzy vyplývá, že společnost má stabilní finance, dosahuje meziročního růstu tržeb ve sledovaném období a má dostatek likvidity pro pružnou reakci na vzniklé situace.

**Tabulka 19. Závěry finanční analýzy**

<b>Pozitivní faktory</b>	<b>Negativní faktory</b>
<b>Růst tržeb</b>	<b>Vysoké množství zásob</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>Nízká rentabilita aktiv</b>
<b>Dostatek okamžité a pohotové likvidity</b>	
<b>Celková zadluženost odpovídající odvětví</b>	
<b>Stabilní finance</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

## 2.5 SWOT analýza

Posledním bodem analytické části práce je vyhotovení SWOT matice. SWOT matice shromažďuje závěry vnitřních a vnějších analýz. Ty se promítají do silných a slabých stránek společnosti a upozorňují na příležitosti a hrozby, které se nachází v okolí firmy. Pro lepší orientaci a vyšší vypovídající schopnosti matice je dobré jednotlivé faktory umístit do bodového seznamu a dané body seřadit dle jejich důležitosti a vážnosti. Na základě sestavené matice se následně volí vhodná strategie.

**Tabulka 20. SWOT matice**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Stabilní finance</p> <p>Silný tým prodejců</p> <p>Nízká fluktuace zaměstnanců</p> <p>Meziroční růst tržeb</p> <p>Doba obratu pohledávek</p> <p>Dostatek okamžité a pohotové likvidity</p> <p>Přátelské vztahy na pracovišti</p> <p>Finanční a nefinanční benefity</p>	<p>Malé povědomí o značce mezi veřejností</p> <p>Vysoké množství zásob</p> <p>Nízká rentabilita aktiv</p> <p>Zaměstnanci neznají firemní cíle</p> <p>Vedení nezná názory zaměstnanců</p> <p>Náborový proces</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Ekonomický stimul po uvolnění opatření</p> <p>Novela stavebního zákona</p> <p>Nárůst vkladů na bankovních účtech</p> <p>Zájem lidí o zvýšenou kvalitu bydlení</p> <p>Růst cen nemovitostí</p> <p>Nové a úsporné technologie</p> <p>Nekatalogový sortiment</p> <p>Změny v daňovém balíčku</p> <p>Malé množství substitutu k sanitě</p> <p>Malá síla dodavatelů</p>	<p>Omezení spojená s pandemií koronaviru</p> <p>Srovnávací portály</p> <p>Vládní nepředvídatelnost</p> <p>Velké množství firem v odvětví</p> <p>Cenová válka</p> <p>Pokles HDP</p> <p>Vyšší míra inflace</p> <p>Časté změny v legislativě</p> <p>Kurzové riziko</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## **Závěry SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy vzešel seznam silných a slabých stránek firmy, který je seřazen podle významnosti pro fungování firmy, seznam příležitostí a hrozeb je seřazen podle aktuálnosti a bezprostřednosti. Za silné stránky firmy považují především stabilní finance, silný tým prodejců a nízkou fluktuaci zaměstnanců. Naopak za slabé stránky firmy považují i po 25 letech fungování firmy malé povědomí o značce mezi veřejností a neefektivní nakládání s kapitálem firmy. Jako příležitosti pro firmu se mi jeví předpokládaný ekonomický stimul po otevření ekonomiky a zájem lidí o zvýšenou kvalitu bydlení. Za hrozby ohrožující fungování firmy považují omezení spojená s pandemií koronaviru a srovnávací portály.

Jako strategii dalšího fungování firmy volím WO, tedy potlačení slabých stránek s využitím potenciálních příležitostí. Tato strategie samozřejmě využívá i silné stránky firmy jako například finanční stabilitu, ale cílem je především potlačení slabých stránek firmy.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ

V minulé kapitole byla provedena analýza společnosti DIPRO trade s.r.o. Na základě vnitřní a vnější analýzy byla sestavena SWOT matice. Ze SWOT analýzy byly vyvozeny silné a slabé stránky firmy a byly identifikovány příležitosti a hrozby, kterým firma bude muset čelit. Dále byly identifikovány možné strategie dalšího rozvoje. Některé konkrétní návrhy, jak toho docílit, si probereme v této kapitole.

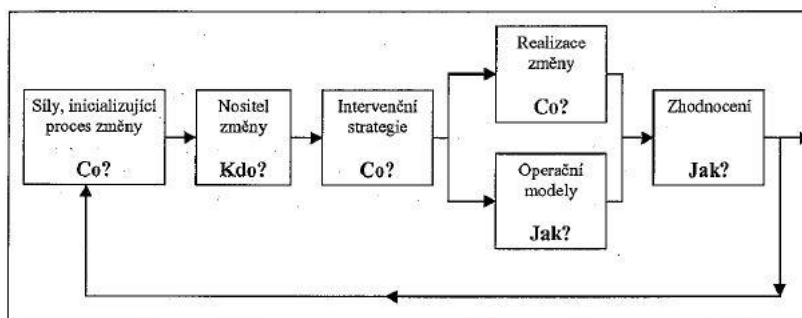
#### 3.1 Návrh – otevření nové prodejny

Na základě analýzy se pro firmu jeví jako příležitost expandovat do dalších měst v ČR. Vzhledem k lokalitě již otevřených showroomů v Brně a Ostravě je možnost otevřít showroom na půli cesty v Olomouci, tím tak pokrýt celou Moravu. V Olomouci má již showroom většina přímých konkurentů (Siko koupelny, koupelny Ptáček, koupelny Hanák, koupelny Jas, koupelny ATG, koupelny Adoni atd.), takže je velmi nepravděpodobné, že by potenciální zákazníci dojeli do showroomu v Brně nebo Ostravě. Showroom je největším marketingovým nástrojem těchto firem.

##### 3.1.1 Lewinův model

Lewinův model se skládá ze tří fází (Rais & Doskočil, 2007):

- fáze rozmrazení,
- fáze změny,
- fáze zamrazení.



**Obrázek 5. Lewinův model**

Zdroj: (Rais & Doskočil, 2007)

### **Fáze rozmrazení**

V této fázi dochází k přípravě na samotnou změnu. Identifikují se zde síly inicializující proces změny (síly působící pro a proti změně), nositelé změny (agent a sponzor) a identifikují se zde i intervenční oblasti (lidské zdroje a jejich řízení, organizační struktura firmy, technologie firmy, komunikační a organizační toky a procesy firmy) (Rais & Doskočil, 2007).

### **Síla inicializující proces změny**

Síla inicializující proces změny je potřeba k získání nových zákazníků a zvýšení tržeb.

Síla působící pro změnu je lokalita na půli cesty mezi již existujícími showroomy, což zjednodušuje logistiku a snižuje náklady.

Síla působící proti změně je velké množství konkurentů s prodejnami v Olomouci.

### **Nositel změny**

Agent změny bude pan Bc. Václav Procházka, který je synem pana jednatele a má jeho plnou důvěru. Rovněž také pracuje v oboru více než 15 let a má dostatek zkušeností, které ho dělají pro tuto změnu kompetentním.

Sponzorem změny bude pan jednatel Ing. Michal Procházka. Pan jednatel je 50% vlastník firmy s konečným rozhodnutím ve všech strategických otázkách firmy.

## **Intervenční oblasti**

Lidské zdroje a jejich řízení:

- vyčlenění 3 zkušených prodavačů, 2 skladníků pro novou prodejnu z dojezdové vzdálenosti,
- novou pobočku bude v rozjezdu řídit pan Bc. Václav Procházka, ale do budoucna bude potřeba najmout vedoucího,
- najmutí řidiče, který bude navážet zboží z centrálního skladu v Brně,
- nasmlouvání řemeslníci musejí z počátku dojíždět za realizacemi do Olomouce.

Organizační struktura:

- najmutí nových zaměstnanců v Olomouci,
- nahrazení vyčleněných zaměstnanců z pobočky v Brně.

Technologie firmy (z hlediska produktu, služeb a dalších doplňkových služeb):

- rozšíření sortimentu,
- možnost osobního odběru na dalším místě,
- prezentace zboží.

Komunikační a organizační toky a procesy firmy:

- vytvoření marketingové kampaně pro oslovení lokálních zákazníků,
- upravení firemních procesů pro potřeby nové lokality.

## **Fáze změny**

Kroky samotné realizace změny:



**Tabulka 21. Fáze změny**

Úkol	Začátek	Doba
Naplánování finančních prostředků pro investici	2/10/2022	5 dní
Výběr vhodné lokality a objektu k pronájmu	2/15/2022	10 dní
Ověření právních vztahů objektů	2/15/2022	10 dní
Uzavření nájemní smlouvy	2/25/2022	5 dní
Sestavení dokumentace k rekonstrukci objektu prodejny	3/1/2022	5 dní
Sestavení rozpočtu rekonstrukce	3/3/2022	5 dní
Uzavření smlouvy s řemeslníky	3/8/2022	2 dny
Realizace rekonstrukce	3/10/2022	30 dní
Výběr zaměstnanců	4/5/2022	5 dní
Výběr sortimentu	4/5/2022	5 dní
Vypracování marketingového plánu	4/12/2022	10 dní
Naskladnění prodejny	4/19/2022	5 dní
Otevření prodejny	4/24/2022	5 dní

Zdroj: vlastní zpracování

### **Fáze zamrazení**

V této fázi dojde ke zhodnocení změny. Budeme hodnotit dodržení termínu, dodržení rozpočtu a fungování logistiky. Každé čtvrtletí vyhodnotíme finanční výsledky nové prodejny a případně upravíme marketingovou strategii a nabídku zboží.



**Graf 5 – Ganttův diagram**

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.2 Analýza rizik

Prvním krokem ke snižování rizika je jeho analýza. Identifikace hrozeb s pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu (Rais & Doskočil, 2007).

#### Identifikace hrozeb

1. Nedostatek financí – hrozba nedostatku financí se může projevit až v pozdní části realizace změny. Je to zapříčiněno především nedostatečným plánováním, případně neponechání dostatečné rezervy.
2. Výběr nevhodné lokality z pohledu dostupnosti zákazníků – může se stát, že zvolíme lokalitu, která není dobře dostupná pro potenciální zákazníky. Je vhodné vybírat objekty blízko zastávek hromadné dopravy nebo poblíž center. Je důležité mít možnost nezaplatněného parkování před prodejnou nebo v nejbližším okolí.
3. Výběr nevhodného objektu pro provozování prodejny z pohledu bezbariérového přístupu. Je vhodné volit objekty v přízemí s možností přístavení bezbariérové rampy.

4. Výběr nevhodného objektu z pohledu nedostatečné kapacity – objekt se může zdát při plánování dostatečně velký, ale v průběhu realizace nebo v průběhu fungování může vyjít najevo, že objekt kapacitně nedostačuje.
5. Špatně právně ošetřená nájemní smlouva – majitel objektů předkládá návrh smlouvy, ve které mohou být ukryté pro nájemce nevýhodné pasáže.
6. Nedostatečná dokumentace k rekonstrukci – dokumentace bývá často podceňovaná a na její nedostatky se přichází často až v průběhu realizace.
7. Špatný výběr řemeslníků – vzhledem k výběru řemeslníku z řad již odzkoušených smluvních zaměstnanců je toto riziko menší, avšak je možné se splést ve výběrů řemeslníku pro dodatečné práce jako například úprava elektřiny, která nepatří k oboru podnikání firmy.
8. Časové zpoždění rekonstrukce – nedodržování časového plánu je častý problém, který může celou změnu velmi prodražit.
9. Špatný výběr zaměstnanců – výběr nedostatečně motivovaných nebo nezkušených zaměstnanců.
10. Špatný výběr sortimentu – sortiment populární v jednom městě nemusí být oblíbený v jiné lokalitě
11. Nevhodně zvolený marketingový plán – špatná propagace firmy a nedostatečné zviditelnění může být pro firmu likvidační.
12. Pokles poptávky po obkladech – vzhledem k závislosti na trendech ve stavebnictví může být část sortimentu brzy zastaralá

### **Kvantifikace rizik**

Výše uvedená rizika je potřeba ohodnotit z hlediska pravděpodobnosti vzniku a jejich dopadu. Součinem těchto dvou hodnot získáme celkovou hodnotu rizika, podle které se rozhodneme, zda riziko přijmout a nebo navrhnout opatření, kterým riziko snížíme a nebo eliminujeme.

Pravděpodobnost vzniku rizika dělíme na nízkou, střední a vysokou.

**Tabulka 22. Pravděpodobnost rizika**

0 % – 32 %	Nízká
33 % – 66 %	Střední
67 % – 100 %	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Dopad rizika dělíme na velmi nízký, nízký, střední, vysoký a velmi vysoký.

**Tabulka 23. Dopad rizika**

1	Velmi nízký
2	Nízký
3	Střední
4	Vysoký
5	Velmi vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

Po procentuálním ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika jeho reálné číslo vynásobíme bodovým ohodnocením dopadu a získáme hodnotu každého rizika. Čím vyšší je hodnota rizika, tím vážnější je riziko pro projekt.

Závažnost rizika dělíme na přijatelné, nežádoucí a nepřijatelné.

**Tabulka 24. Závažnost rizika**

0–0.7	Přijatelné
0.71–1.5	Nežádoucí
1.51 +	Nepřijatelné

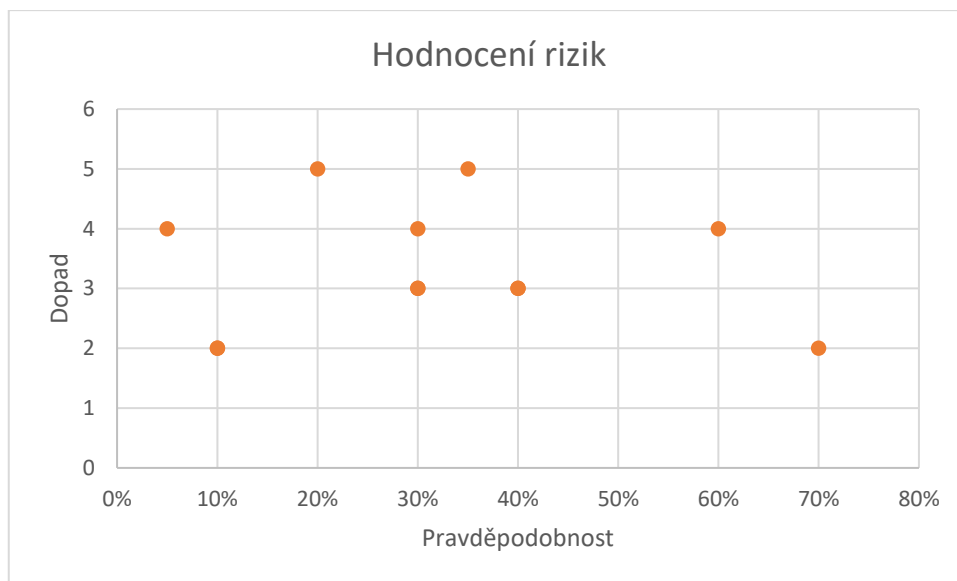
Zdroj: vlastní zpracování

## Hodnocení rizik

Tabulka 25. Hodnocení rizik před zavedením opatření

Pořadí	Popis rizika	P	D	H
1	Nedostatek financí	30 %	4	1.2
2	Výběr nevhodné lokality z pohledu dostupnosti zákazníků	60 %	4	2.4
3	Výběr nevhodného objektu z pohledu bezbariérového přístupu	35 %	5	1.7
4	Výběr nevhodného objektu z pohledu nedostatečné kapacity	40 %	3	1.2
5	Špatně právně ošetřená nájemní smlouva	20 %	5	1
6	Nedostatečná dokumentace k rekonstrukci	10 %	2	0.2
7	Špatný výběr řemeslníků	10 %	2	0.2
8	Časové zpoždění rekonstrukce	70 %	2	1.4
9	Špatný výběr zaměstnanců	30 %	3	0.9
10	Špatný výběr sortimentu	30 %	3	0.9
11	Nevhodně zvolený marketingový plán	40 %	3	1.2
12	Pokles poptávky po keramických obkladech	5 %	4	0.2

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 6 – Hodnocení rizika před zavedením opatření**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Opatření pro snížení rizika**

**Tabulka 26. Opatření pro snížení rizika**

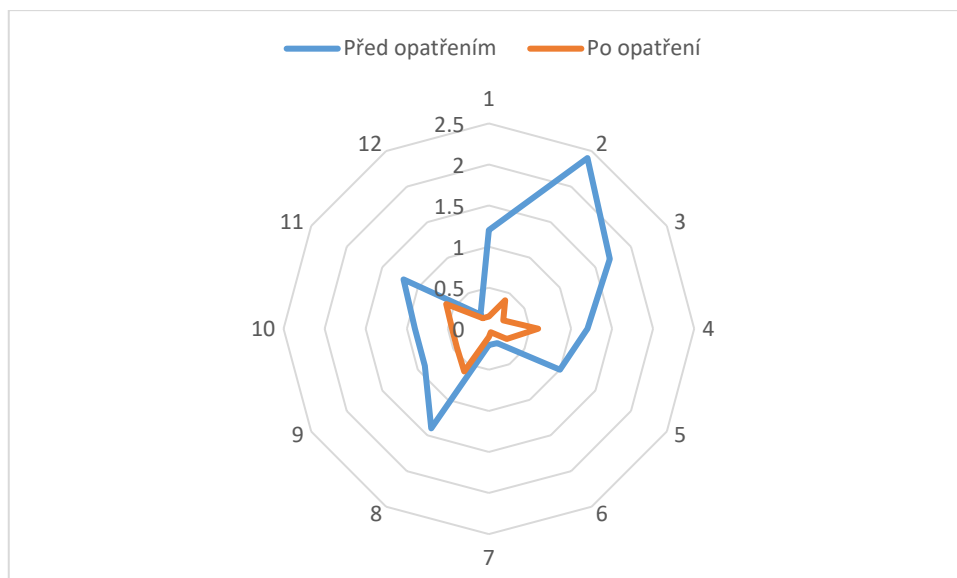
Pořadí	Popis opatření	P	D	H
1	Vzít si úvěr a ponechat si rezervu z vlastních zdrojů	5 %	3	0.15
2	Nechat si vypracovat průzkum lokality z hlediska mobility potenciálních zákazníků	10 %	4	0.4
3	Volit objekt v přízemí s přistavěnou bezbariérovou rampou	5 %	4	0.2
4	Zaměřit si objekt a předem si naplánovat umístění sortimentu a odhadnout potřebnou velikost skladu pro uložení zásob	20 %	3	0.6
5	Nechat nájemní smlouvu zkontrolovat právní firmou	5 %	5	0.25
6	Konzultovat stav dokumentace se stavebním dozorem	5 %	1	0.05

7	Vybrat pouze řemeslníky, se kterými má firma dobrou zkušenost a na které jsou pozitivní ohlasy od zákazníků	5 %	2	0.1
8	Zavést metody řízení projektu a každý den vyhodnocovat dodržování plánu	30 %	2	0.6
9	Vybrat pouze zaměstnance s více jak tří letou praxí a absolvovat s nimi důkladný rozhovor, kde se bude firma snažit odhalit jejich motivaci a názory	15 %	3	0.45
10	Nechat si vypracovat průzkum zákaznických preferencí	15 %	3	0.45
11	Konzultovat marketingový plán s reklamní agenturou	20 %	3	0.6
12	Zaměřit se více na sanitu a zvážit rozšíření sortimentu o alternativní materiály	5 %	3	0.15

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejzávažnější rizika patří výběr nevhodné lokality pro prodejnu. Tyto rizika mají vysoký dopad a mohou zcela znehodnotit změnu, v kombinaci se špatným finančním plánem i položit firmu. Proto jsem navrhl opatření, jak tyto rizika minimalizovat až téměř eliminovat. I při vhodně zvoleném objektu mohou nastat problémy při realizaci rekonstrukce. Nelze očekávat, že bude objekt připravený k okamžitému užívání. Chyby při plánování rekonstrukce nebo při nedodržování časového plánu mohou celý projekt velmi prodražit. Tyto hrozby považuji za nežádoucí, a proto jsem navrhl opatření pro snížení pravděpodobnosti vzniku.

Na grafu č. 3 vidíme snížení hrozby vzniku rizika po zavedení opatření.



**Graf 7. Hodnocení rizika před a po zavedení opatření**

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.3 Návratnost investice

Návratnost investice je nejdůležitější faktor, podle kterého manažeři a vedení firmy rozhodují o tom, zda změnu dělat nebo nedělat.

#### **Pesimistický odhad**

V pesimistickém odhadu počítám s navýšením tržeb o 5 % ročně, tedy z aktuální výše tržeb 150 milionů to je 7,5 mil. Kč. Průměrná čistá marže vypočtená v rámci finanční analýzy se pohybuje kolem 20 %, tedy čistý zisk dělá 1,5 mil. Kč ročně. Celkové náklady na otevření nové prodejny odhaduji na 20 mil. Kč. Návratnost investice je tedy odhadem 14 let.

#### **Optimistický odhad**

V optimistickém odhadu předpokládám navýšení tržeb o 10 % ročně tedy 15 mil. Kč. Celkové náklady odhaduji rovněž na 20 mil. Kč a čistou marži také předpokládám stejnou, tj. 20 %. Zisk tedy odhaduji na 3 mil. Kč. Návratnost investice je tedy odhadem 7 let.



### 3.2 Návrh – reklama v regionálním rádiu

Marketingová strategie je základem úspěšného podnikání. Aby vzniklo opravdu silné povědomí o značce mezi lidmi, je vhodné využívat různé typy marketingových kanálů. Rozlišujeme tři základní marketingové kanály:

- komunikační kanály – využívají se k posílání a získávání zpráv od cílových uživatelů. K tomuto typu kanálu patří noviny, časopisy, rádio, televize, e-mail či telefon, dále pak billboardy, plakáty, letáky a internet;
- distribuční kanály – slouží k vystavování, prodeji nebo dodávkám fyzických výrobků či služeb kupujícím. K tomuto typu kanálu patří distributoři, velkoobchodníci, maloobchodníci a prodejní zástupci;
- servisní kanály – využívají se k provádění transakcí s potenciálními kupujícími. Patří sem pojišťovny usnadňující bankovními převody finanční transakce, sklady či přepravní společnosti (Altaxo, 2019).

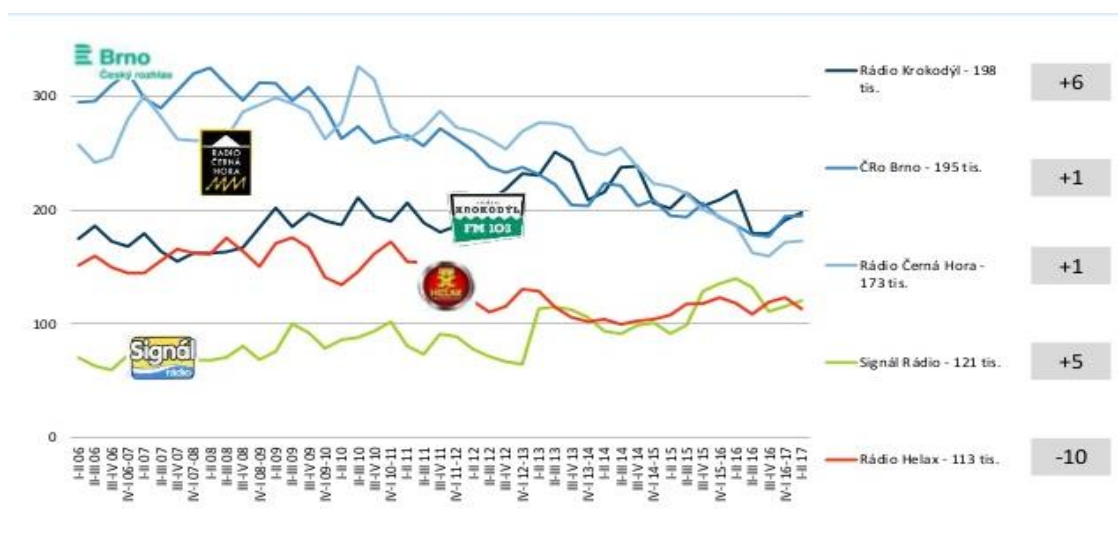
V dnešní době mezi komunikačními kanály jednoznačně dominuje internet, a tak se marketingová strategie často omezuje pouze na internetový marketing, který je sice velmi dobře cílený na konkrétní zájmové skupiny (vzhledem k digitální stopě, kterou všichni za sebou zanecháváme), ale nemusí dobře cílit na všechny věkové skupiny. Cílovou skupinou pro obor podnikání firmy DIPRO jsou především lidé ve věku 30 až 50 let, tedy u kterých je největší předpoklad, že by mohli v dohledné době začít se stavbou nebo rekonstrukcí domu. Z toho důvodu se firma rozhodla především pro internetový marketing, který je schopen dobře cílit na tuto skupinu obyvatel. Internet však není jediným komunikačním kanálem a vzhledem k jeho přístupnosti, množství firem prezentujících se na internetu a značnému využívání tzv. „blokovačů reklam na internetu“ nemusí být ani nejlepším marketingovým nástrojem. Firma DIPRO dále používá inzerci ve stavebních časopisech, které mohou rovněž vhodně cílit na lidi se zájmem o stavebnictví. Vzhledem k nízkému povědomí o značce i po 25 letech na trhu navrhuji firmě využít třetí komunikační kanál. Existují dvě možnosti, a to televize a rádio.

## **Komunikační kanál televize**

Reklama v televizi je tím prvním, co se většině lidí vybaví pod pojmem reklama. Reklama v televizi vyvolává emoce vzhledem k jejímu vizuálnímu provedení a cílí na velmi široké publikum po celé republice. Takový druh kampaně je vhodný především pro firmy podnikající po celé republice, které chtějí, aby se povědomí o značce dostalo mezi veřejnost a aby tam zůstalo. Při stanovení ceny televizní reklamy záleží na několika faktorech. Mezi hlavní faktory patří například objem reklamy, kalendářní měsíc, délka reklamního spotu, denní hodiny a také to, na které televizní stanici reklama poběží a zda se bude objevovat v konkrétních pořadech. Měsíční reklamní kampaň na velké komerční televizi (Prima, Nova) běžící v hlavním vysílacím čase se pohybuje v řádu milionů korun. Takový druh reklamy má sice široký zásah a vyvolává emoce v lidech, ale nemusí být dostatečně rentabilní pro firmy soustředící se na regionální prodej.

## **Komunikační kanál rádio**

Reklama v rádiu je často viděna jako určitá levnější alternativa k reklamě v televizi. Reklama v rádiu nemůže spoléhat na vizuální stránku reklamy a musí se omezit pouze na mluvené slovo. Měsíční reklamní kampaň v celostátním rádiu jako např. Evropa 2, Impuls atd. stojí vyšší stovky tisíc Kč, často se může cenově i přiblížit reklamě v televizi. Vzhledem k regionálnímu zaměření firmy DIPRO je nejvýhodnější kratší reklamní spot o délce 30 vteřin v regionálním Jihomoravském a Moravskoslezském rádiu. Jako regionální rádia doporučuji např. Rádio Krokodýl a Hitrádio Orion. Na obrázku 5 je znázorněn vývoj poslechovosti regionálních rádií.



**Obrázek 6. Vývoj regionálních rozhlasových stanic – poslech týdně v tisících**

Zdroj: (Stemmark, 2017)

Rádio Krokodýl si drží relativně stabilní množství posluchačů – kolem 200 tis. týdně. Reklamní kampaň by měla běžet alespoň měsíc a reklamní spoty doporučuji vzhledem k cílové skupině pouštět mezi 6. a 19. hodinou. Cena reklamního spotu se pohybuje mezi 1 000 až 1 500 Kč. Doporučené množství spotů je 150 měsíčně. Měsíční reklamní kampaň na Rádiu Krokodýl odhaduji na 150–225 tis. Kč. Poslechovost Hitrádia Orion i cena reklamní kampaně je obdobná (Hitradio, 2021).

Reklamu v obou těchto rádiích zprostředkovává agentura Radiohouse. Agentura nabízí alternativně také reklamní balíčky rozdělené podle kraje. V úvahu připadají dva balíčky.

- Radiohouse Jihomoravský kraj – poslechovost dělá v průměru 133 tis. posluchačů týdně a 88 tis. posluchačů denně. Podíl na trhu činí 10,8 %. Balíček zahrnuje rádia: Blaník Jižní Morava, Hitrádio City, Radio Čas Brno, Rádio Jih, Rádio Krokodýl, Rock Rádio Jižní Morava, Free Radio 107 FM (Radiohouse, 2021).
- Radiohouse severní a střední Morava – poslechovost dělá v průměru 356 tis. posluchačů týdně a 220 tis. posluchačů denně. Podíl na trhu činí 15,8 %. Balíček zahrnuje rádia: Hitrádio Orion Severní Morava, Radio Čas Ostrava, Radio Čas Rock, Blaník Severní Morava, Blaník Střední Morava, online Rádio Helax (Radiohouse, 2021).

### 3.3 Návrh – snížení množství zásob

Zásoby neefektivně drží kapitál. V dnešní době se firmy snaží maximalně snižovat množství zásob. Vyrobní firmy, které zavedly metodu JIT (Just in time) pro řízení zásob, jsou schopny se dostat na velmi malé množství zásob. Odvětví prodeje je však specifické, firmy musí držet určité množství zásob, aby mohly bezodkladně dodávat zboží zákazníkům.

Firma DIPRO drží v zásobách v průměru 50 % celkových aktiv. Poměr zásob je cca 1/3 (markety); 1/3 (obrátkový maloobchod) a 1/3 („ležáky“). Zásoby se řeší na základě reportů prodeje s tím, že pro markety firma udržuje 2–3 týdenní zásobu. Vyšší zásoby tzv. „ležáků“ vznikly historicky z nevhodně postavených smluv s dodavateli a s hobby markety, případně z nekompletně prodaných kolekcí. Tento sortiment se již neprezentuje v katalogu, a proto je i složitější jej prodat.

Pro snížení množství zásob, s tím i množství kapitálu zadržovaného v zásobách firmě doporučuji:

1. předcházet tvorbě nadbytečných zásob – důkladně analyzovat trh, zjistit očekávanou poptávku po konkrétním sortimentu, stanovit optimální množství skladových zásob, podle toho domluvit s dodavateli velikost dodávky zboží, případně také probrat s dodavateli možnost vrátit neprodaný sortiment;
2. udělat důkladnou inventuru nekatalogového sortimentu – rozdělit zboží na prodejné se slevou a neprodejné;
3. vytvořit a propagovat výprodejovou sekci na e-shopu pro zboží zařazené do kategorie prodejné, upozorňovat na výši slevy, navrhnout alternativy použití (drobné rekonstrukce, obklady v kuchyni atd.);
4. vyhradit na prodejné místo, kde bude výprodejové zboží vystaveno a bude zde jasně určená výše slevy, směřovat sem zákazníci jdoucí pouze po ceně;
5. zlikvidovat neprodejné zboží – náklady spojené s likvidací jsou daňově uznatelným výdajem, doporučuji zvolit externí firmu na likvidaci a uchovat potvrzení o převzetí zboží a protokol o likvidaci.

### **3.4 Návrh – zavedení pravidelných schůzek vedení se zaměstnanci**

Kvalitní komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci je nezbytná pro fungování podniku. Velmi dobrým motivátorem pro zaměstnance je pocit sounáležitosti s firmou. Pocit, že mohou něco ovlivnit a že je někdo poslouchá. Toho je možné docílit například pravidelnými schůzkami vedení se zaměstnanci. Schůzky mohou být denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní nebo roční. Vzhledem k časové náročnosti a oboru podnikání firmy DIPRO bych volil individuální schůzku s každým zaměstnancem firmy jednou za rok.

Výhody:

- seznámení zaměstnanců s firemními cíly na osobní úrovni,
- možnost diskuze ohledně kariérního postupu, individualního ohodnocení a motivačních faktorů pro konkrétního zaměstnance,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- předcházení nespokojenosti zaměstnanců,
- stanovení konkrétních cílů prodeje na následující období pro každého prodejce,
- vzájemná zpětná vazba.

Nevýhody:

- časová náročnost,
- prostor pro konfrontaci.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vhodně vybranými metodami provést analýzu zvolené korporace, na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i oboru její činnosti následně formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

V první části práce byla probrána teoretická východiska pro zpracování analýz. Základem bylo nalézt vhodné zdroje a porovnat poznatky od různých autorů. Na základě získaných poznatků byly zvoleny konkrétní metody analýz s přihlédnutím ke specifikům firmy DIPRO, která byla vybrána pro účely této práce. Pro vnější analýzu byla zvolena metoda PEST jako analýza makrookolí a Porterův model pěti sil jako analýza mikrookolí firmy. Pro účely vnitřní analýzy byl zvolen McKinseyho model 7S a finanční analýza. Závěry obou analýz byly promítnuty do SWOT analýzy.

V druhé analytické části práce byla firma DIPRO nejdříve představena, byla popsána stručná historie firmy, její obor podnikání, hlavní trhy a organizační struktura. Dále byly provedeny zvolené analýzy. V PEST analýze byly zkoumané politické (a legislativní), ekonomické, sociální a technologické faktory působící na firmu zvenčí. Firma tyto faktory nemůže ovlivnit, ale může se jím přizpůsobit. Z politických faktorů mají na firmu největší vliv omezení spojená s pandemií koronaviru a nepředvídatelnost vládních rozhodnutí. Politické faktory na firmu působí spíše negativně. Z ekonomických faktorů na firmu působí nejvíce zvyšování cen nemovitostí a nízké úrokové sazby. Ekonomové také očekávají ekonomický stimul po otevření ekonomiky vzhledem k odložené spotřebě a rekordnímu množství vkladů na bankovních účtech. Všechny tyto faktory na firmu působí pozitivně. Sociální faktory mapují vývoj v preferencích lidí, co se týká investice do kvality bydlení. Tyto faktory na firmu působí spíše pozitivně. Technologické faktory popisují technologický vývoj, což je pro firmu jednoznačně pozitivní faktor. Z Porterova modelu pěti sil vyšly jako silné faktory: síla rivality konkurence, síla rizika vstupu nové konkurence a síla odběratelů. Síla substitučních výrobků vyšla jako středně silný faktor a síla dodavatelů jako slabý faktor. McKinseyho analýza popsala vnitřní situaci firmy. Za pozitivní faktory je považována nízká fluktuace zaměstnanců a silný tým prodejců, dále také dobré vztahy na pracovišti a finanční a nefinanční benefity. Za negativní faktory

považují špatnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, malé povědomí o značce a náborový proces. Z finanční analýzy se firma jeví jako finančně stabilní, ale vykazuje neefektivní nakládání s kapitálem firmy. Firma drží příliš velké množství zásob a rentabilita aktiv je na spodní hranici, kdy se vůbec vyplatí podnikat. Ze SWOT analýzy vzešel seznam silných a slabých stránek firmy a byly objeveny potenciální příležitosti a hrozby firmy. Na základě SWOT analýzy byla zvolena strategie WO, při které se firma snaží potlačovat slabé stránky a využít potenciálních příležitostí.

Ve třetí části práce byla na základě vybrané strategie a zvolených faktorů navržena doporučení pro zlepšení situace firmy. Tyto návrhy byly firmě následně odprezentovány.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALTAXO, 2019. *www.altaxo.cz*. Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/zakladni-terminologie-marketingu>

ČNB, 2021. Dostupné z Česká národní banka: <https://www.cnb.cz>

GRASSEOVÁ, Monika a kol, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2621-9.

HITRADIO, 2021. <https://hitradioorion.cz>. Dostupné z <https://hitradioorion.cz/reklama-v-radiu>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy.cz, 2021. *kurzy.cz*. Dostupné z <https://www.kurzy.cz>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020. *Or.Justice*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=601019&typ=PLATNY>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

Radiohouse, 2021. *www.radiohouse.cz*. Dostupné z <https://www.radiohouse.cz/nase-nabidka/produktove-balicky/>

RAIS, Karel a DOSKOČIL, R., 2007. *RISK MANAGEMENT Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.



RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

Stemmark, 2017. *www.stemmark.cz*. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/radioprojekt-2-ctvrtleti-2017/>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Bodování výsledků Kralickova Quick testu .....	46
Tabulka 2. HDP v ČR.....	57
Tabulka 3. Závěry PEST analýzy .....	62
Tabulka 4. Rozdělení maloobchodního prodeje .....	65
Tabulka 5. Závěry Porterova modelu pěti sil.....	67
Tabulka 6. Zhodnocení McKinseyho 7S analýzy .....	71
Tabulka 7. Horizontální analýza aktiv .....	72
Tabulka 8. Horizontální analýza pasiv .....	73
Tabulka 9. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	74
Tabulka 10. Vertikální analýza aktiv .....	76
Tabulka 11. Vertikální analýza pasiv .....	77
Tabulka 12. Analýza rozdílových ukazatelů.....	78
Tabulka 13. Ukazatele likvidity .....	79
Tabulka 14. Ukazatele rentability .....	79
Tabulka 15. Ukazatele zadluženosti .....	80
Tabulka 16. Ukazatele aktivity .....	81
Tabulka 17. Altmanův model .....	81

Tabulka 18. Kralickův Quick test .....	82
Tabulka 19. Závěry finanční analýzy .....	83
Tabulka 20. SWOT matice .....	84
Tabulka 21. Fáze změny .....	89
Tabulka 22. Pravděpodobnost rizika .....	92
Tabulka 23. Dopad rizika.....	92
Tabulka 24. Závažnost rizika.....	92
Tabulka 25. Hodnocení rizik před zavedením opatření .....	93
Tabulka 26. Opatření pro snížení rizika.....	94

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Porterův model pěti sil .....	18
Obrázek 2. McKinsey model 7S .....	22
Obrázek 3. Organizační struktura firmy .....	53
Obrázek 4. Informační systém ABRA GEN.....	69
Obrázek 5. Lewinův model.....	87
Obrázek 6. Vývoj regionálních rozhlasových stanic – poslech týdně v tisících.....	99

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj HDP v ČR.....	57
Graf 2. Rozdělení zákazníků.....	65
Graf 3. Podíl dodávek do hobby marketů podle země.....	66
Graf 4. Tržby celkem za období 2015 až 2019.....	76
Graf 5. Ganttův diagram .....	90
Graf 6. Hodnocení rizika před zavedením opatření .....	94
Graf 7. Hodnocení rizika před a po zavedení opatření .....	96

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1. Účetní výkazy společnosti DIPRO trade s.r.o. za roky 2015 až 2019 .....I

**Příloha 1. Účetní výkazy společnosti DIPRO trade s.r.o. za roky 2015 až 2019**

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)		Název, sídlo a IČ účetní jednotky		
v plném rozsahu k		DIPRO trade s.r.o.		
31.12.2015		Neumannova 262/38		
Účetní období		602 00 Brno		
2015		25585525		
zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.				
Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b	c	sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	119 119	108 588
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	92 522	84 505
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03	26 597	24 083
II.	Výkony (ř.05 až 07)	04	21 824	21 864
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	21 824	21 864
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
II.3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 až 10)	08	31 326	30 924
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	16 175	14 510
B.2.	Služby	10	15 151	16 414
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 08)	11	17 095	15 023
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	8 949	8 480
C.1.	Mzdové náklady	13	6 346	5 861
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 046	1 959
C.4.	Sociální náklady	16	557	660
D.	Daně a poplatky	17	400	331
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	18	1 332	1 557
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu (ř.20 až 21)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu (ř.23 až 24)	22	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	25	901	-87
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	296	1 188
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 843	1 982
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	2 966	3 948
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	71
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	147
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 až 36)	33	0	0
VII.1	Výnosy z podílů v ovl.a říz.os.a úč.j.pod podst.vl.	34	0	0
VII.2	Výnosy z ost.dl.cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3	Výnosy z ost.dl.finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	3
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	296	563
N.	Nákladové úroky	43	815	853
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	327	113
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 694	1 671
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-1 886	-1 921
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50 až 51)	49	270	425
Q.1.	– splatná	50	412	588
Q.2.	– odložená	51	-142	-163
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30 + 48 - 49)	52	810	1 602
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56 až 57)	55	0	0
S.1.	– splatná	56	0	0
S.2.	– odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	60	810	1 602
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.60 + 49 + 55)	61	1 080	2 027

Sestaveno dne:

6.6.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej



## ROZVAHA (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2015

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

DIPRO trade s.r.o.

Neumannova 262/38

602 00 Brno

Účetní období

2015

25595625

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	AKTIVA	řad. č.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	104 765	24 804	79 961	83 127
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (ř. 04 + 13 + 23)	003	37 848	18 083	19 765	20 693
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b> (ř. 5 až 12)	004	855	750	105	0
B.I. 1.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	855	750	105	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> (ř. 14 až 22)	013	36 993	17 333	19 660	20 693
B.II. 1.	1. Pozemky	014	4 497	0	4 497	4 497
	2. Stavby	015	18 313	5 511	12 802	7 371
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	14 132	11 771	2 361	2 848
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	5 977
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	51	51	0	0
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B.III. 1.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	66 714	6 721	59 993	61 306
C.I.	<b>Zásoby</b> (ř. 33 až 36)	032	41 836	3 074	38 762	41 803
C.I. 1.	1. Materiál	033	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	41 836	3 074	38 762	41 803
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b> (ř. 40 až 47)	039	481	0	481	505
C.II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	433	0	433	505
	2. Pohledávky - ovládaní a řízení osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	48	0	48	0
C.III.	<b>Krátkodobé pohledávky</b> (ř. 49 až 57)	048	22 858	3 647	19 211	17 953
C.III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	14 425	1 647	12 778	11 914
	2. Pohledávky - ovládaní a řízení osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	453	0	453	377
	8. Dohadné účty aktivní	056	416	0	416	944
	9. Jiné pohledávky	057	7 564	2 000	5 564	4 718
C.IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b> (ř. 59 až 62)	058	1 539	0	1 539	1 045
C.IV. 1.	1. Peníze	059	1 169	0	1 169	515
	2. Účty v bankách	060	370	0	370	530
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	<b>Časové rozlišení</b> (ř. 64 až 66)	063	203	0	203	1 128
D.I. 1.	1. Náklady příštích období	064	203	0	203	1 128
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0



Označ.	PASIVA	řad.	Stav v běžném	Stav v minulém
a	b	č.	účet. období	účet. období
		c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 68 + 88 + 121)	067	79 961	83 127
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 + 88)	068	43 096	44 259
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (ř. 70 až 72)	069	2 600	2 600
<b>A.I. 1.</b>	<b>Základní kapitál</b>	070	2 600	2 600
<b>2.</b>	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
<b>3.</b>	Změny základního kapitálu	072	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b> (ř. 74 až 79)	073	1 500	1 500
<b>A.II. 1.</b>	<b>Ážio</b>	074	0	0
<b>2.</b>	Ostatní kapitálové fondy	075	1 500	1 500
<b>3.</b>	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
<b>4.</b>	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
<b>5.</b>	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
<b>6.</b>	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (ř. 81 + 82)	080	2 184	2 104
<b>A.III. 1.</b>	<b>Rezervní fond</b>	081	2 184	2 104
<b>2.</b>	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b> (ř. 84 + 86)	083	36 002	36 453
<b>A.IV. 1.</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	084	37 976	36 453
<b>2.</b>	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
<b>3.</b>	Jiný výsledek hospodaření z minulých let	086	-1 974	0
<b>A.V. 1</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/</b>	087	810	1 602
<b>A.V. 2</b>	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/</b>	088	0	0
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	089	36 856	38 859
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b> (ř. 91 až 93)	090	0	0
<b>B.I. 1.</b>	<b>Rezervy podle zvláštních právních předpisů</b>	091	0	0
<b>2.</b>	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
<b>3.</b>	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
<b>4.</b>	Ostatní rezervy	094	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b> (ř. 96 až 105)	095	10 000	11 157
<b>B.II. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	096	0	600
<b>2.</b>	Závazky - ovládající a řídicí osoba	097	0	0
<b>3.</b>	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
<b>4.</b>	Závazky ke společníkům	099	0	0
<b>5.</b>	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
<b>6.</b>	Vydané dluhopisy	101	10 000	10 000
<b>7.</b>	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
<b>8.</b>	Dohadné účty pasivní	103	0	0
<b>9.</b>	Jiné závazky	104	0	0
<b>10.</b>	Odložený daňový závazek	105	0	557
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b> (ř. 107 až 117)	106	25 191	20 715
<b>B.III. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	107	21 301	16 768
<b>2.</b>	Závazky - ovládající a řídicí osoba	108	0	0
<b>3.</b>	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
<b>4.</b>	Závazky ke společníkům	110	1 376	1 276
<b>5.</b>	Závazky k zaměstnancům	111	435	389
<b>6.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	234	206
<b>7.</b>	Stát - daňové závazky a dotace	113	490	489
<b>8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	114	721	1 281
<b>9.</b>	Vydané dluhopisy	115	0	0
<b>10.</b>	Dohadné účty pasivní	116	634	308
<b>11.</b>	Jiné závazky	117	0	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b> (ř. 119 až 121)	118	1 665	6 987
<b>B.IV. 1.</b>	<b>Bankovní úvěry dlouhodobé</b>	119	0	0
<b>2.</b>	Běžné bankovní úvěry	120	1 665	6 987
<b>3.</b>	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b> (ř. 123 + 124)	122	9	9
<b>C.I. 1.</b>	<b>Výdaje příštích období</b>	123	0	0
<b>2.</b>	Výnosy příštích období	124	9	9

Sestaveno dne:

6.6.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej



VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V Druhém členění (v tisících)  
v plném rozsahu k  
31.12.2016

Název, sídlo a IČ účetní jednotky  
DIPRO trade s.r.o.  
Neumannova 262/38  
602 00 Brno

Účetní období  
2016

25585525

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	17 244	21 408
II.	Tržby za prodej zboží	02	127 104	119 119
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	132 491	123 848
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	100 555	92 536
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	16 981	16 161
A.3.	Služby	06	14 955	15 151
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-4 838	-416
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	9 228	8 949
D.1.	Mzdové náklady	10	6 585	6 346
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	2 693	2 603
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 102	2 046
D.2.2.	Ostatní náklady	13	561	557
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+16+19)	14	-1 376	2 233
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	1 518	1 332
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 518	1 332
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-117	638
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 777	263
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	317	296
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	25	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	292	296
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	4 467	3 243
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	382	400
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	4 085	2 843
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	4 693	2 986
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	246	296
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	246	296
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	736	815
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	736	815
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	144	327
K.	Ostatní finanční náklady	47	943	1 694
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-1 289	-1 886
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	3 404	1 080
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	648	270
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	679	412
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-31	-142
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	2 756	810
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	2 756	810
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+46)	56	145 055	141 446

Sestaveno dne:

19.6.2017

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej

Podpisový záznam:

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodeje





Označ.	a	PASIVA	řad. č.	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období
		b	c		
		<b>PASIVA CELKEM</b>	101+141) 078	85 214	79 961
<b>A.</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	+99+100) 079	45 851	43 098
<b>A.I.</b>		<b>Základní kapitál</b>	81 až 83) 080	2 600	2 600
A.I.1.		Základní kapitál	081	2 600	2 600
A.I.2.		Vlastní podíly (-)	082	0	0
A.I.3.		Změny základního kapitálu	083	0	0
<b>A.II.</b>		<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	84 až 85) 084	1 500	1 500
A.II.1.		Ážio	085	0	0
<b>A.II.2.</b>		<b>Kapitálové fondy</b>	(f. 87 až 086	1 500	1 500
A.II.2.1.		Ostatní kapitálové fondy	087	1 500	1 500
A.II.2.2.		Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
A.II.2.3.		Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
A.II.2.4.		Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090	0	0
A.II.2.5.		Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091	0	0
<b>A.III.</b>		<b>Fondy ze zisku</b>	93 až 94) 092	2 224	2 184
A.III.1.		Rezervní fond	093	2 224	2 184
A.III.2.		Statutární a ostatní fondy	094	0	0
<b>A.IV.</b>		<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	96 až 98) 095	36 771	36 002
A.IV.1.		Nerozdělený zisk minulých let	096	36 771	37 976
A.IV.2.		Neuhrazená ztráta minulých let	097	0	0
A.IV.3.		Jiný výsledek hospodaření z minulých let	098	0	-1 974
<b>A.V.</b>		<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/</b>	099	2 756	810
<b>A.VI.</b>		<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/</b>	100	0	0
<b>B. + C.</b>		<b>Cizí zdroje</b>	102+107) 101	39 363	36 856
<b>B.</b>		<b>Rezervy</b>	3 až 106) 102	0	0
B.1.		Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
B.2.		Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
B.3.		Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
B.4.		Ostatní rezervy	106	0	0
<b>C.</b>		<b>Závazky</b>	98 + 123) 107	39 363	36 856
<b>C.I.</b>		<b>Dlouhodobé závazky</b>	stně 109) 108	10 000	10 000
<b>C.I.1.</b>		<b>Vydané dluhopisy</b>	110+111) 109	10 000	10 000
C.I.1.1.		Výměnitelné dluhopisy	110	10 000	10 000
C.I.1.2.		Ostatní dluhopisy	111	0	0
C.I.2.		Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0
C.I.3.		Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
C.I.4.		Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
C.I.5.		Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
C.I.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
C.I.7.		Závazky - podstatný vliv	117	0	0
C.I.8.		Odložený daňový závazek	118	0	0
<b>C.I.9.</b>		<b>Závazky - ostatní</b>	9 až 122) 119	0	0
C.I.9.1.		Závazky ke společníkům	120	0	0
C.I.9.2.		Dohadné účty pasivní	121	0	0
C.I.9.3.		Jiné závazky	122	0	0
<b>C.II.</b>		<b>Krátkodobé závazky</b>	stně 143) 123	29 363	26 856
<b>C.II.1.</b>		<b>Vydané dluhopisy</b>	5 až 126) 124	0	0
C.II.1.1.		Výměnitelné dluhopisy	125	0	0
C.II.1.2.		Ostatní dluhopisy	126	0	0
C.II.2.		Závazky k úvěrovým institucím	127	294	1 665
C.II.3.		Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 020	721
C.II.4.		Závazky z obchodních vztahů	129	23 183	21 301
C.II.5.		Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
C.II.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
C.II.7.		Závazky - podstatný vliv	132	0	0
<b>C.II.8.</b>		<b>Závazky - ostatní</b>	(f. 134 133	3 866	3 169
C.II.8.1.		Závazky ke společníkům	134	1 534	1 376
C.II.8.2.		Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
C.II.8.3.		Závazky k zaměstnancům	136	461	435
C.II.8.4.		Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	243	234
C.II.8.5.		Stát – daňové závazky a dotace	138	974	490
C.II.8.6.		Dohadné účty pasivní	139	654	634
C.II.8.7.		Jiné závazky	140	0	0
<b>D.</b>		<b>Časové rozlišení pasiv</b>	2 až 143) 141	0	9
D.1.		Výdaje příštích období	142	0	0
D.2.		Výnosy příštích období	143	0	9

Sestaveno dne:

19.6.2018

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodeje



## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2017

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

DIPRO trade s.r.o.

Neumannova 262/38

602 00 Brno

Účetní období

2017

25585525

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	25 832	17 244
II.	Tržby za prodej zboží	02	122 060	127 104
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	128 410	132 491
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	95 250	100 555
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	16 841	16 981
A.3.	Služby	06	16 319	14 955
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	3 023	-4 836
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	10 597	9 228
D.1.	Mzdové náklady	10	7 631	6 565
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	2 966	2 663
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 371	2 102
D.2.2.	Ostatní náklady	13	595	561
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	1 039	-1 376
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	1 285	1 518
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 285	1 518
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	293	-117
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-539	-2 777
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	571	317
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	25
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	571	292
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	1 050	4 467
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	341	382
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	709	4 085
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	4 344	4 694
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	153	246
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	153	246
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	751	736
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	751	736
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	671	144
K.	Ostatní finanční náklady	47	606	943
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-533	-1 291
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	3 811	3 404
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	1 269	649
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	682	679
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	587	-31
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	2 542	2 756
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	2 542	2 756
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+46)	56	149 287	145 055

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej

Podpisový záznam:

ROZVAHA (v tisících)			Název, sídlo a IČ účetní jednotky				
v plném rozsahu k			DIPRO trade s.r.o.				
31.12.2017			Neumannova 262/38				
Účetní období			602 00 Brno				
2017			25585525				
zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.							
označ.	a	řad. č.	Běžné účetní období			úč.období	
	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	3+37+74	001	109 216	24 463	84 753	85 214
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	4+14+27	003	41 934	20 881	21 053	19 503
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	9+10+11	004	857	829	28	65
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		005	0	0	0	0
B.I.2.	<b>Ocenitelná práva</b>	(ř. 07+08)	006	855	829	26	66
B.I.2.1.	Software		007	855	829	26	66
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva		008	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill		009	2	0	2	-1
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		010	0	0	0	0
B.I.5.	<b>Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.</b>	(ř. 12+13)	011	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek		012	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		013	0	0	0	0
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	9+20+24	014	41 077	20 052	21 025	19 436
B.II.1.	<b>Pozemky a stavby</b>	(ř. 21 až 22)	015	22 810	6 599	16 211	16 755
B.II.1.1.	Pozemky		016	4 497	0	4 497	4 497
B.II.1.2.	Stavby		017	18 313	6 599	11 714	12 258
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory		018	16 205	13 051	3 154	1 245
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		019	51	51	0	0
B.II.4.	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	(ř. 21 až 22)	020	1 161	351	810	880
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů		021	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny		022	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		023	1 161	351	810	880
B.II.5.	<b>Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.</b>	(ř. 24 až 25)	024	850	0	850	558
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek		025	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dl. hmotný majetek		026	850	0	850	558
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	28 až 34	027	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		028	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		029	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv		030	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv		031	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		032	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní		033	0	0	0	0
B.III.7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	(ř. 35 až 36)	034	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek		035	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		036	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	38+39+71	037	67 105	3 582	63 523	65 515
C.I.	<b>Zásoby</b>	1+44+45	038	47 116	3 251	43 865	47 536
C.I.1.	Materiál		039	0	0	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary		040	1 815	0	1 815	5 245
C.I.3.	<b>Výrobky a zboží</b>	(ř. 42 až 43)	041	45 301	3 251	42 050	42 291
C.I.3.1.	Výrobky		042	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží		043	45 301	3 251	42 050	42 291
C.I.4.	Miada a ostatní zvířata a jejich skupiny		044	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby		045	0	0	0	0
C.II.	<b>Pohledávky</b>	(ř. 47+57)	046	15 880	331	15 549	16 669
C.II.1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	48 až 52	047	400	0	400	437
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů		048	400	0	400	357
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		049	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv		050	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka		051	0	0	0	80
C.II.1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	(ř. 53 až 54)	052	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky		053	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		054	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní		055	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky		056	0	0	0	0
C.II.2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	58 až 61	057	15 480	331	15 149	16 232
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů		058	10 902	331	10 571	10 877
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		059	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv		060	0	0	0	0
C.II.2.4.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	(ř. 62 až 63)	061	4 578	0	4 578	5 355
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky		062	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		063	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky		064	3	0	3	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		065	420	0	420	308
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní		066	0	0	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky		067	4 155	0	4 155	5 047
C.III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	(ř. 69+70)	068	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		069	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek		070	0	0	0	0
C.IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	(ř. 72+73)	071	4 109	0	4 109	1 310
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně		072	103	0	103	61
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech		073	4 006	0	4 006	1 259
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	75 až 77	074	177	0	177	196
D.1.	Náklady příštích období		075	177	0	177	196
D.2.	Komplexní náklady příštích období		076	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období		077	0	0	0	0



Označ. a	PASIVA b	řad. č. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 79+101+141)	078	84 753	85 214
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> (ř. 80+84+92+95+99+100)	079	48 339	45 851
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (ř. 81 až 83)	080	2 600	2 600
A.I.1.	Základní kapitál	081	2 600	2 600
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b> (ř. 84 až 85)	084	1 500	1 500
A.II.1.	Ážio	085	0	0
<b>A.II.2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b> (ř. 87 až 91)	086	1 500	1 500
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	1 500	1 500
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (ř. 93 až 94)	092	2 270	2 224
A.III.1.	Rezervní fond	093	2 224	2 224
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	46	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b> (ř. 96 až 98)	095	39 427	36 771
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	39 427	36 771
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	097	0	0
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření z minulých let	098	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období I-II</b>	099	2 542	2 756
<b>A.VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku I-II</b>	100	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (ř. 102+107)	101	36 414	39 363
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b> (ř. 103 až 106)	102	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	106	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b> (ř. 108 + 123)	107	36 414	39 363
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b> (ř. 112 až 119 včetně 109)	108	12 761	10 000
<b>C.I.1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b> (ř. 110+111)	109	10 000	10 000
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	10 000	10 000
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	2 254	0
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	507	0
C.I.9.	<b>Závazky - ostatní</b> (ř. 120 až 122)	119	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b> (ř. 127 až 152 včetně 143)	123	23 653	29 363
<b>C.II.1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b> (ř. 125 až 126)	124	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	162	294
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 315	2 020
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	17 995	23 183
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
<b>C.II.8.</b>	<b>Závazky - ostatní</b> (ř. 134 až 140)	133	3 181	3 866
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	1 448	1 534
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	536	461
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	271	243
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	680	974
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	246	654
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b> (ř. 142 až 143)	141	0	0
D.1.	Výdaje příštích období	142	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	143	0	0

Sestaveno dne:

29.5.2018

Právní forma účetní jednotky:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2018

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

DIPRO trade s.r.o.

Neumannova 262/38

602 00 Brno

Účetní období

2018

25585525

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	29 713	25 832
II.	Tržby za prodej zboží	02	128 304	122 060
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	139 039	128 410
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	99 604	95 250
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	18 355	16 841
A.3.	Služby	06	21 080	16 319
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	1 815	3 023
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	10 703	10 597
D.1.	Mzdové náklady	10	7 731	7 631
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	2 972	2 966
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 346	2 371
D.2.2.	Ostatní náklady	13	626	595
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+16+19)	14	2 035	1 039
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	1 513	1 285
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 513	1 285
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	316	293
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	206	-539
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	1 000	571
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	1 000	571
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	781	1 050
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Prodaný materiál	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	316	341
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	465	709
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	4 644	4 344
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	59	153
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	59	153
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	745	751
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	745	751
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	296	671
K.	Ostatní finanční náklady	47	820	606
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-1 210	-533
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	3 434	3 811
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	673	1 269
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	679	682
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-6	587
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	2 761	2 542
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	2 761	2 542
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+48)	56	159 372	149 257

Sestaveno dne:

03.06.2019

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej

Podpisový záznam:



## ROZVAHA (v tisících)

v plném rozsahu k  
31.12.2018Účetní období  
2018

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

DIPRO trade s.r.o.  
Neumannova 262/38  
602 00 Brno

25585525

číslo		a	b	řad. č.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
					Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
		<b>AKTIVA CELKEM</b>	(ř. 02+03+37+70)	001	112 847	25 497	86 350	84 753
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0	0	0
B.		<b>Stálá aktiva</b>	(ř. 04+14+27)	003	42 714	22 393	20 321	21 052
B.I.		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	(ř. 05+06+09+10+11)	004	854	855	-1	27
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje		005	0	0	0	0
B.I.2.		<b>Ocenitelná práva</b>	(ř. 07+08)	006	855	855	0	28
B.I.2.1.		Software		007	855	855	0	28
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva		008	0	0	0	0
B.I.3.		Goodwill		009	-1	0	-1	1
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		010	0	0	0	0
B.I.5.		<b>Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.</b>	(ř. 12+13)	011	0	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek		012	0	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		013	0	0	0	0
B.II.		<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	(ř. 15+16+19+20+24)	014	41 800	21 538	20 322	21 025
B.II.1.		<b>Pozemky a stavby</b>	(ř. 16+17)	015	22 810	7 143	15 667	16 211
B.II.1.1.		Pozemky		016	4 497	0	4 497	4 497
B.II.1.2.		Stavby		017	18 313	7 143	11 170	11 714
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory		018	16 988	13 923	3 065	3 154
B.II.3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		019	51	51	0	0
B.II.4.		<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	(ř. 21 až 23)	020	1 161	421	740	810
B.II.4.1.		Pěstelské sazy trvalých porostů		021	0	0	0	0
B.II.4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny		022	0	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek		023	1 161	421	740	810
B.II.5.		<b>Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.</b>	(ř. 25+26)	024	850	0	850	850
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek		025	0	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek		026	850	0	850	850
B.III.		<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	(ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		028	0	0	0	0
B.III.2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		029	0	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv		030	0	0	0	0
B.III.4.		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv		031	0	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		032	0	0	0	0
B.III.6.		Zápůjčky a úvěry - ostatní		033	0	0	0	0
B.III.7.		<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	(ř. 35 až 36)	034	0	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek		035	0	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		036	0	0	0	0
C.		<b>Oběžná aktiva</b>	(ř. 38+46+72+75)	037	69 972	4 104	65 868	63 524
C.I.		<b>Zásoby</b>	(ř. 39+40+41+44+45)	038	43 923	3 587	40 336	43 885
C.I.1.		Mezilehlé		039	0	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a polotovary		040	0	0	0	1 815
C.I.3.		<b>Výrobky a zboží</b>	(ř. 42 až 43)	041	43 923	3 587	40 336	42 050
C.I.3.1.		Výrobky		042	0	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží		043	43 923	3 587	40 336	42 050
C.I.4.		Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny		044	0	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby		045	0	0	0	0
C.II.		<b>Pohledávky</b>	(ř. 47+57+60)	046	15 785	537	15 249	15 555
C.II.1.		<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	(ř. 48 až 52)	047	343	0	343	400
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		048	343	0	343	400
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		049	0	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv		050	0	0	0	0
C.II.1.4.		Odložená daňová pohledávka		051	0	0	0	0
C.II.1.5.		<b>Pohledávky - ostatní</b>	(ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společníky		053	0	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy		054	0	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní		055	0	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky		056	0	0	0	0
C.II.2.		<b>Krátkodobé pohledávky</b>	(ř. 58 až 61)	057	15 443	537	14 906	15 150
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		058	12 909	537	12 432	10 572
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		059	0	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv		060	0	0	0	0
C.II.2.4.		<b>Pohledávky - ostatní</b>	(ř. 62 až 67)	061	2 474	0	2 474	4 578
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společníky		062	0	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		063	0	0	0	0
C.II.2.4.3.		Stát - daňové pohledávky		064	5	0	5	3
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy		065	899	0	899	420
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní		066	0	0	0	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky		067	1 570	0	1 570	4 155
C.II.3.		<b>Časové rozlišení aktiv</b>	(ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
C.II.3.1.		Pohledávky - ostatní		069	0	0	0	0
C.II.3.2.		Komplexní náklady příštích období		070	0	0	0	0
C.II.3.3.		Příjmy příštích období		071	0	0	0	0
C.III.		<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	(ř. 73+74)	072	0	0	0	0
C.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		073	0	0	0	0
C.III.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek		074	0	0	0	0
C.IV.		<b>Peněžní prostředky</b>	(ř. 76+77)	075	10 263	0	10 263	4 106
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně		076	305	0	305	103
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech		077	9 958	0	9 958	4 006
D.		<b>Časové rozlišení aktiv</b>	(ř. 79 až 81)	078	161	0	161	177
D.1.		Náklady příštích období		079	161	0	161	177
D.2.		Komplexní náklady příštích období		080	0	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období		081	0	0	0	0

Označ.	a	PASIVA	b	řád. č. a	Stav v běžném účet. období b	Stav v minulém účet. období b
		<b>PASIVA CELKEM</b>	(ř. 83+104+147)	082	86 350	84 753
A.		Vlastní kapitál	(ř. 84+88+96+99+102+103)	083	51 061	48 339
A.I.		<b>Základní kapitál</b>	(ř. 85 až 87)	084	2 600	2 600
A.I.1.		Základní kapitál		085	2 600	2 600
A.I.2.		Vlastní podíly (-)		086	0	0
A.I.3.		Změny základního kapitálu		087	0	0
A.II.		<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	(ř. 89 až 90)	088	1 500	1 500
A.II.1.		Ážio		089	0	0
A.II.2.		Kapitálové fondy	(ř. 91 až 95)	090	1 500	1 500
A.II.2.1.		Ostatní kapitálové fondy		091	1 500	1 500
A.II.2.2.		Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		092	0	0
A.II.2.3.		Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		093	0	0
A.II.2.4.		Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		094	0	0
A.II.2.5.		Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		095	0	0
A.III.		<b>Fondy ze zisku</b>	(ř. 97 až 98)	096	2 281	2 279
A.III.1.		Ostatní rezervní fond		097	2 224	2 224
A.III.2.		Statutární a ostatní fondy		098	57	46
A.IV.		<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	(ř. 100 až 101)	099	41 919	39 427
A.IV.1.		Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		100	41 919	39 427
A.IV.2.		Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		101	0	0
A.V.		<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>		102	2 761	2 542
A.VI.		Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		103	0	0
B. + C.		<b>Cizí zdroje</b>	(ř. 105+109)	104	35 289	36 414
B.		<b>Rezervy</b>	(ř. 106 až 109)	105	0	0
B.1.		Rezerva na důchody a podobné závazky		106	0	0
B.2.		Rezerva na daň z příjmů		107	0	0
B.3.		Rezervy podle zvláštních právních předpisů		108	0	0
B.4.		Ostatní rezervy		109	0	0
C.		<b>Závazky</b>	(ř. 111+126+144)	110	35 289	36 414
C.I.		<b>Dlouhodobé závazky</b>	(ř. 115 až 122 včetně 112)	111	12 202	12 761
C.I.1.		<b>Vydané dluhopisy</b>	(ř. 110+111)	112	10 000	10 000
C.I.1.1.		Vyměnitelné dluhopisy		113	10 000	10 000
C.I.1.2.		Ostatní dluhopisy		114	0	0
C.I.2.		Závazky k úvěrovým institucím		115	1 701	2 254
C.I.3.		Dlouhodobé přijaté zálohy		116	0	0
C.I.4.		Závazky z obchodních vztahů		117	0	0
C.I.5.		Dlouhodobé směnky k úhradě		118	0	0
C.I.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		119	0	0
C.I.7.		Závazky - podstatný vliv		120	0	0
C.I.8.		Odložené daňové závazky		121	501	507
C.I.9.		Závazky - ostatní	(ř. 123 až 125)	122	0	0
C.I.9.1.		Závazky ke společníkům		123	0	0
C.I.9.2.		Dohadné účty pasivní		124	0	0
C.I.9.3.		Jiné závazky		125	0	0
C.II.		<b>Krátkodobé závazky</b>	(ř. 130 až 136 včetně 127)	126	23 087	23 653
C.II.1.		<b>Vydané dluhopisy</b>	(ř. 128 až 129)	127	0	0
C.II.1.1.		Vyměnitelné dluhopisy		128	0	0
C.II.1.2.		Ostatní dluhopisy		129	0	0
C.II.2.		Závazky k úvěrovým institucím		130	405	162
C.II.3.		Krátkodobé přijaté zálohy		131	1 240	2 315
C.II.4.		Závazky z obchodních vztahů		132	17 910	17 995
C.II.5.		Krátkodobé směnky k úhradě		133	0	0
C.II.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		134	0	0
C.II.7.		Závazky - podstatný vliv		135	0	0
C.II.8.		Závazky - ostatní	(ř. 137 až 143)	136	3 531	3 161
C.II.8.1.		Závazky ke společníkům		137	1 391	1 448
C.II.8.2.		Krátkodobé finanční výpomoci		138	0	0
C.II.8.3.		Závazky k zaměstnancům		139	485	536
C.II.8.4.		Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		140	242	271
C.II.8.5.		Stát - daňové závazky a dotace		141	60	660
C.II.8.6.		Dohadné účty pasivní		142	1 333	246
C.II.8.7.		Jiné závazky		143	0	0
C.III.		<b>Časové rozlišení pasiv</b>	(ř. 145 až 149)	144	0	0
C.III.1.		Výdaje příštích období		145	0	0
C.III.2.		Výnosy příštích období		146	0	0
D.		<b>Časové rozlišení pasiv</b>	(ř. 148 až 149)	147	0	0
D.1.		Výdaje příštích období		148	0	0
D.2.		Výnosy příštích období		149	0	0

Sestaveno dne:  
Právní forma účetní jednotky:  
Předmět podnikání účetní jednotky:  
Podpisový záznam:

03.06.2019

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej



## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2019

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

DIPRO trade s.r.o.

Neumannova 262/38

602 00 Brno

Účetní období

2019

25585525

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	24 114	29 713
II.	Tržby za prodej zboží	02	123 552	128 304
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	131 818	139 039
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	96 220	99 604
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	18 362	18 355
A.3.	Služby	06	17 236	21 080
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	1 815
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	10 505	10 703
D.1.	Mzdové náklady	10	7 640	7 731
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	2 865	2 972
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 255	2 348
D.2.2.	Ostatní náklady	13	610	628
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	1 799	2 035
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	1 293	1 513
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 293	1 513
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-200	319
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	786	208
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	1 168	1 000
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	1 168	1 000
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	565	781
F.1.	Zůstlková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Prodáváný materiál	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	341	316
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	224	465
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	4 147	4 644
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	-60	59
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	-60	59
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	733	745
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	733	745
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	617	295
K.	Ostatní finanční náklady	47	373	820
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-36+39-42-43+46-47)	48	-549	-1 210
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	3 598	3 434
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	598	673
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	593	679
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	5	-6
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	3 000	2 761
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	3 000	2 761
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+46)	56	149 391	159 372

Sešaveno dne:

10. 5. 2020

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Koupě zboží za účelem prodeje a prodej

Podpisový záznam:

ROZVAHA (v tisících)

v plném rozsahu k  
31.12.2019Účetní období  
2019Název, sídlo a IČ účetní jednotky  
DIPRO trade s.r.o.  
Neumannova 262/38  
602 00 Brno

25595525

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	a	b	řad. č.	Běžné účetní období			Minulá úč. období Netto 4
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
		<b>AKTIVA</b>					
		<b>AKTIVA CELKEM</b>	02+03+37+78	1 001	112 190	28 295	83 895
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	2 002	0	0	0	0
B.		<b>Stálá aktiva</b>	(f. 04+14+27)	3 003	42 935	23 685	19 120
B.I.		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	06+09+10+11	4 004	856	855	1
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje	5 005	0	0	0	0
B.I.2.		Ocenitelná práva	(f. 07+08)	6 006	855	855	0
B.I.2.1.		Software	7 007	855	855	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva	8 008	0	0	0	0
B.I.3.		Goodwill	9 009	1	0	1	-2
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10 010	0	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	(f. 12+13)	11 011	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	12 012	0	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13 013	0	0	0	0
B.II.		<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	18+19+20+24	14 014	41 949	22 630	19 119
B.II.1.		Pozemky a stavby	(f. 16+17)	15 015	22 810	7 687	15 123
B.II.1.1.		Pozemky	16 016	4 497	0	4 497	4 497
B.II.1.2.		Stavby	17 017	16 313	7 687	10 626	11 170
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	18 018	16 988	14 601	2 387	3 066
B.II.3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19 019	51	51	0	0
B.II.4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(f. 21 až 23)	20 020	1 181	491	670
B.II.4.1.		Pěstiselské celky trvalých porostů	21 021	0	0	0	0
B.II.4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny	22 022	0	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23 023	1 181	491	670	740
B.II.5.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	(f. 25+26)	24 024	939	0	939
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	25 025	0	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek	26 026	939	0	939	850
B.III.		<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	(f. 28 až 34)	27 027	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28 028	0	0	0	0
B.III.2.		Zálohy a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29 029	0	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv	30 030	0	0	0	0
B.III.4.		Zálohy a úvěry - podstatný vliv	31 031	0	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32 032	0	0	0	0
B.III.6.		Zálohy a úvěry - ostatní	33 033	0	0	0	0
B.III.7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(f. 35 až 36)	34 034	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek	35 035	0	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36 036	0	0	0	0
C.		<b>Oběžná aktiva</b>	38+46+72+75	37 037	69 125	4 610	64 515
C.I.		<b>Zásoby</b>	40+41+44+45	38 038	45 788	3 287	42 501
C.I.1.		Materiál	39 039	0	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a polotovary	40 040	0	0	0	0
C.I.3.		Výrobky a zboží	(f. 42 až 43)	41 041	45 788	3 287	42 501
C.I.3.1.		Výrobky	42 042	0	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží	43 043	45 788	3 287	42 501	40 356
C.I.4.		Měda a ostatní zvířata a jejich skupiny	44 044	0	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby	45 045	0	0	0	0
C.II.		<b>Pohledávky</b>	(f. 47+57+68)	46 046	13 225	1 323	11 902
C.II.1.		Dlouhodobé pohledávky	(f. 48 až 52)	47 047	229	0	229
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	48 048	229	0	229	343
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49 049	0	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv	50 050	0	0	0	0
C.II.1.4.		Odloužená daňová pohledávka	51 051	0	0	0	0
C.II.1.5.		Pohledávky - ostatní	(f. 53 až 58)	52 052	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společníky	53 053	0	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54 054	0	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní	55 055	0	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky	56 056	0	0	0	0
C.II.2.		<b>Krátkodobé pohledávky</b>	(f. 59 až 61)	57 057	12 996	1 323	11 673
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	58 058	10 082	1 323	8 759	12 432
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59 059	0	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv	60 060	0	0	0	0
C.II.2.4.		Pohledávky - ostatní	(f. 62 až 67)	61 061	2 914	0	2 914
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společníky	62 062	0	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63 063	0	0	0	0
C.II.2.4.3.		Štát - daňové pohledávky	64 064	94	0	94	5
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy	65 065	1 097	0	1 097	899
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní	66 066	213	0	213	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky	67 067	1 510	0	1 510	1 570
C.III.		<b>Časové rozlišení aktiv</b>	(f. 69 až 71)	78 068	0	0	0
C.III.1.		Náklady příštích období	79 069	0	0	0	0
C.III.2.		Komplexní náklady příštích období	80 070	0	0	0	0
C.III.3.		Příjmy příštích období	81 071	0	0	0	0
C.III.4.		<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	(f. 73+74)	68 072	0	0	0
C.III.4.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69 073	0	0	0	0
C.III.4.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek	70 074	0	0	0	0
C.IV.		<b>Peněžní prostředky</b>	(f. 75+77)	71 075	10 112	0	10 112
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně	72 076	93	0	93	305
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech	73 077	10 019	0	10 019	9 956
D.		<b>Časové rozlišení aktiv</b>	(f. 79 až 81)	74 078	260	0	260
D.1.		Náklady příštích období	75 079	260	0	260	161
D.2.		Komplexní náklady příštích období	76 080	0	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období	77 081	0	0	0	0



Označ.	a	PASIVA	b	řad. č. p	Stav v běžném účel. období	Stav v minulém účel. období
		<b>PASIVA CELKEM</b>	(1.63+104+147)	1	83 895	86 350
A.		<b>Vlastní kapitál</b>	(+99+102+103)	2	54 027	51 061
A.I.		<b>Základní kapitál</b>	(ř. 85 až 87)	3	2 600	2 600
A.I.1.		Základní kapitál		4	2 600	2 600
A.I.2.		Vlastní podíly (-)		5	0	0
A.I.3.		Změny základního kapitálu		6	0	0
A.II.		<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	(ř. 89 až 90)	7	1 500	1 500
A.II.1.		Ážio		8	0	0
A.II.2.		Kapitálové fondy	(ř. 91 až 95)	9	1 500	1 500
A.II.2.1.		Ostatní kapitálové fondy		10	1 500	1 500
A.II.2.2.		Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		11	0	0
A.II.2.3.		Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		12	0	0
A.II.2.4.		Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		13	0	0
A.II.2.5.		Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		14	0	0
A.III.		<b>Fondy ze zisku</b>	(ř. 97 až 98)	15	2 347	2 291
A.III.1.		Ostatní rezervní fond		16	2 224	2 224
A.III.2.		Statutární a ostatní fondy		17	123	57
A.IV.		<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	(ř. 100 až 101)	18	44 560	41 919
A.IV.1.		Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		19	44 560	41 919
A.IV.2.		Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		21	0	0
A.V.		<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>		22	3 000	2 781
A.VI.		<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</b>		23	0	0
B. + C.		<b>Cizí zdroje</b>	(ř. 105+110)	24	29 868	35 289
B.		<b>Rezervy</b>	(ř. 106 až 109)	25	0	0
B.1.		Rezerva na důchody a podobné závazky		26	0	0
B.2.		Rezerva na daň z příjmů		27	0	0
B.3.		Rezervy podle zvláštních právních předpisů		28	0	0
B.4.		Ostatní rezervy		29	0	0
C.		<b>Závazky</b>	(111+126+144)	30	29 868	35 289
C.I.		<b>Dlouhodobé závazky</b>	(22 včetně 112)	31	11 633	12 202
C.I.1.		Vydané dluhopisy	(ř. 110+111)	32	10 000	10 000
C.I.1.1.		Výměnitelné dluhopisy		33	10 000	10 000
C.I.1.2.		Ostatní dluhopisy		34	0	0
C.I.2.		Závazky k úvěrovým institucím		35	1 128	1 701
C.I.3.		Dlouhodobé přijaté zálohy		36	0	0
C.I.4.		Závazky z obchodních vztahů		37	0	0
C.I.5.		Dlouhodobé směnky k úhradě		38	0	0
C.I.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		39	0	0
C.I.7.		Závazky - podstatný vliv		40	0	0
C.I.8.		Odloužený daňový závazek		41	505	501
C.I.9.		Závazky - ostatní	(ř. 123 až 125)	42	0	0
C.I.9.1.		Závazky ke společníkům		43	0	0
C.I.9.2.		Dohadné účty pasivní		44	0	0
C.I.9.3.		Jiné závazky		45	0	0
C.II.		<b>Krátkodobé závazky</b>	36 včetně 127	46	18 235	23 087
C.II.1.		Vydané dluhopisy	(ř. 128 až 129)	47	0	0
C.II.1.1.		Výměnitelné dluhopisy		48	0	0
C.II.1.2.		Ostatní dluhopisy		49	0	0
C.II.2.		Závazky k úvěrovým institucím		50	237	406
C.II.3.		Krátkodobé přijaté zálohy		51	1 249	1 240
C.II.4.		Závazky z obchodních vztahů		52	13 503	17 910
C.II.5.		Krátkodobé směnky k úhradě		53	0	0
C.II.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		54	0	0
C.II.7.		Závazky - podstatný vliv		55	0	0
C.II.8.		Závazky - ostatní	(ř. 137 až 143)	56	3 246	3 531
C.II.8.1.		Závazky ke společníkům		57	1 541	1 381
C.II.8.2.		Krátkodobé finanční výpomoci		58	0	0
C.II.8.3.		Závazky k zaměstnancům		59	559	485
C.II.8.4.		Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		60	249	242
C.II.8.5.		Stát - daňové závazky a dotace		61	537	80
C.II.8.6.		Dohadné účty pasivní		62	360	1 333
C.II.8.7.		Jiné závazky		63	0	0
C.III.		<b>Časové rozlišení pasív</b>	(ř. 145 až 146)	64	0	0
C.III.1.		Výdaje příštích období		65	0	0
C.III.3.		Výnosy příštích období		66	0	0
D.		<b>Časové rozlišení pasív</b>	(ř. 148 až 149)	64	0	0
D.1.		Výdaje příštích období		65	0	0
D.2.		Výnosy příštích období		66	0	0

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmet podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

70.5.2020  


Koupě zboží za účelem prodeje a prodej